



UNIVERSITETET I AGDER

Lederutvikling i norske kommuner

-En kvantitativ studie i 68 kommuner.

Ingunn Toft

Veiledere:

Morten Øgård

Linda Hye

Masteroppgaven er gjennomført som ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

Universitetet i Agder, 2013

Fakultet for Økonomi og Samfunnskunnskap

Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

Forord

Etter 3 år som student ved Universitetet i Agder markerer denne masteroppgaven slutten. I studiet Master i ledelse valgt jeg å fordype meg i kommunalledelse, som representerer mitt arbeidsfelt- og interessefelt. Jeg har gjennom både undervisning, møte med medstudenter og ved arbeid med denne masteroppgaven tilegnet meg kunnskap som vil være nyttig både i nåværende arbeid og i fremtiden. Det har vært en utfordrende og spennende tid sett i forhold til en ellers travel hverdag, men ville ikke vært den foruten.

Den største årsak til at jeg har klart å holde motet i prosessen oppe har vært samarbeidet med mine veiledere Morten Øgård og Linda Hye. Dere har vært tilstede gjennom hele prosessen, gjennom både frustrasjon og motivasjon. Tusen takk!

Jeg vil også takke min arbeidsgiver for å være tilstede og på tilbudsside gjennom hele prosessen. Min sjef, Bjørn Gilje sine alltid oppmuntrende ord, Anne Elisabeth Dahle sin hjelp med å tilrettelegge undersøkelsen til personalsjefer og Kenneth Tollefsen sin unnværlige bistand til å komme gjennom tekniske utfordringer. Og ikke minst mine kollegaer Guro, Rigmor og Turid som har måtte tåle løpende oppdateringer. En stor takk til dere alle!

Til slutt vil jeg takke mine kollegaer og venninner Synneve, Grete, Brit Jorunn, Monica og Heidi for all støtte og oppmuntring, og ikke minst Jannike – den som har hatt troen og som jeg har kunne ringe sent og tidlig!

Ingunn Toft

Vormedal, våren 2013

Sammendrag

Jeg har i min studie valgt å undersøke norske kommuners satsing på lederutvikling for sine mellomledere. Det har vært en del fokus og forskning på kompetanseutvikling i kommuner, mens jeg har valgt å ta ledelsesperspektivet med fokus på mellomledere med en todelt problemstilling;

1. I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?
2. Hva kan forklare variasjon i kommunenes satsing?

Studien er gjennomført som en tverrsnittsundersøkelse i form av en kvantitativ spørreundersøkelse som ble distribuert til personalsjefer, eller personer i tilsvarende stilling. Undersøkelsen ble sendt til 68 norske kommuner, hvorav 48 kommuner svarte på undersøkelsen, noe som utgjør en svarprosent på 71 %.

Som teoretisk grunnlag for studien har jeg tatt utgangspunkt i kompetanseteori, kontingensteori og politisk teori. Jeg vil hovedsakelig bruke kompetanseteori for å belyse den første delen av problemstillingen, mens jeg hovedsakelig vil ta utgangspunkt i kontingensteori og politisk teori for å belyse den andre delen av problemstillingen. Jeg har som bakgrunn for å belyse problemstillingen sett på kommunenes rutiner for lederutvikling, hvordan kommunene tilrettelegger for lederutdanning, hvordan kommunene rekrutterer til mellomlederstillinger og sett på kommunenes økonomiske prioriteringer.

Undersøkelsen viser at det ikke er en gjennomgående satsing på lederutvikling i norske kommuner. Den viser også tydelige forskjeller i kommunenes satsing, som kan forklares med bakgrunn i kommunestørrelse. Studien viser også at kommunene har et noe snevert grunnlag for satsingen med lite kartlegging av behov, som underbygger bildet om et manglende strategisk plan for lederutvikling. Resultatene viser at store kommuner i større grad har overordnede rutiner for lederutvikling og en tydeligere strategi for rekrutteringsprosessen av mellomledere, mens mindre kommuner har strategi for å heve lederkompetanse internt ved å tilrettelegge for lederutvikling i form av støtteordninger for at mellomledere skal kunne ta lederutdanning. Studien viser at det ikke er noen sammenheng mellom kommunenes politiske ståsted og i hvilken grad de satser på lederutvikling.

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING, TEMA OG PROBLEMSTILLING..... | 5 |
| 1.1. INNLEDNING | 5 |
| 1.2. LEDERUTVIKLING | 6 |
| 1.3. PROBLEMSTILLING..... | 7 |
| | |
| 2. METODE..... | 8 |
| 2.1. VALG AV METODE | 8 |
| 2.2. KVANTITATIV METODE | 8 |
| 2.3. SVARPROSENT | 9 |
| 2.4. GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN | 9 |
| | |
| 2.5. METODISKE VALG..... | 10 |
| 2.5.1. INDUKTIV VERSUS DEDUKTIV DATAINNSAMLING | 10 |
| 2.5.2. HOLISME ELLER INDIVIDUALISME | 10 |
| 2.5.3. NÆRHET ELLER DISTANSE | 11 |
| 2.5.4. ORD ELLER TALL | 11 |
| | |
| 2.6. FORSKNINGSETIKK | 12 |
| 2.6.1. INFORMERT SAMTYKKE..... | 12 |
| 2.6.2. KRAV TIL PRIVATLIV | 12 |
| 2.6.3. KRAV TIL KORREKT GJENGIVELSE | 13 |
| 2.7. STUDIENS STERKE OG SVAKE SIDER | 13 |
| | |
| 3. TEORETISK FORANKRING | 14 |
| 3.1. KOMPETANSE | 14 |
| | |
| 3.2. VALG AV UAVHENGIGE VARIABLER | 18 |
| 3.2.1. KONTINGENSTEORI | 18 |
| 3.2.2. POLITISK TEORI..... | 19 |
| | |
| 3.3. OPPSUMMERING AV VARIABELGRUNNLAG..... | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 4. PRESENTASJON AV KOMMUNENES TILBØYELIGHET TIL Å SATSE PÅ LEDERUTVIKLING. I HVILKEN GRAD FINNER VI VARIASJON? | 22 |
| 4.1. KOMMUNENES RUTINER FOR LEDERUTVIKLING | 24 |
| 4.2. KOMMUNENES TILRETTELEGGING FOR LEDERUTDANNING | 26 |
| 4.3. KOMMUNENES REKRUTTERING TIL LEDERSTILLINGER | 27 |
| 4.4. KOMMUNENES ØKONOMISKE PRIORITERINGER | 28 |
| 4.5. OPPSUMMERING AV FUNN | 29 |
| 5. HVA KAN FORKLARE KOMMUNENES ULIKE SATSING? | 30 |
| 5.1. FORKLARINGSVARIABEL - STØRRELSE | 31 |
| 5.1.1. KOMMUNERS RUTINER FOR LEDERUTVIKLING | 31 |
| 5.1.2. KOMMUNENES TILRETTELEGGING FOR LEDERUTDANNING | 38 |
| 5.1.3. KOMMUNENES REKRUTTERING TIL MELLOMLEDERSTILLINGER | 41 |
| 5.1.4. KOMMUNENES ØKONOMISKE PRIORITERINGER | 43 |
| 5.2. OPPSUMMERING AV FUNNENE | 44 |
| 5.2.1. KAN HYPOTHESEN BEKREFTES? | 45 |
| 5.3. FORKLARINGSVARIABEL – POLITISK STÅSTED | 45 |
| 5.3.1. KOMMUNENES RUTINER FOR LEDERUTVIKLING | 45 |
| 5.3.2. KOMMUNENES TILRETTELEGGING FOR LEDERUTDANNING | 49 |
| 5.3.3. KOMMUNENES REKRUTTERING TIL LEDERSTILLINGER | 51 |
| 5.3.4. KOMMUNENES ØKONOMISKE PRIORITERINGER | 52 |
| 5.4. OPPSUMMERING AV FUNNENE | 53 |
| 5.4.1. KAN HYPOTHESEN BEKREFTES? | 53 |
| 5.5. OPPSUMMERING OG GRUNNLAG FOR HYPOTHESENE | 54 |
| 6. OPPSUMMERING | 55 |
| 6.1. I HVILKEN GRAD SATSER NORSKE KOMMUNER PÅ LEDERUTVIKLING? | 55 |
| 6.2. HVA KAN FORKLARE VARIASJONEN I KOMMUNENES SATSING? | 58 |
| 6.3. AVSLUTTENDE KOMMENTARER | 60 |
| 6.4. IMPLIKASJONER | 62 |

Litteraturliste

Vedlegg

- Vedlegg 1 Spørreundersøkelsen

1. Innledning, tema og problemstilling

1.1. Innledning

I oppgaven har jeg valgt å ha fokus på norske kommuners satsing på lederutvikling. Bakgrunn for mitt valg har vært knyttet til økt utvikling i form av økt krav til ledelse, betydningen av ledelse og hvordan vi skal møte utfordringer i fremtiden. Kommuner er i kontinuerlig endring, med et stadig krav om effektivisering av tjenestene. Dette fører til press i organisasjonen, som igjen øker krav til ledelse. Jo større og hurtigere endringer, jo større krav til ledelse.

Oppgavene blir mer og mer komplekse, og hverdagen blir mer konkurransepreget. Den raske utviklingen vil også føre med seg økt krav til kompetanse innenfor flere felt i kommunene. (Selstad mfl, 2012). Med nye utfordringer kreves også nytenkning innenfor ledelse som fag. Ledelse og lederutvikling blir således sentralt for å møte de nye utfordringene. Med ledelse må en søke å få ut alle medarbeideres høyeste potensial for å kunne stå rustet i hverdagen. (Nordhaug, 2008).

Norske kommuner har ulikt ståsted ut fra størrelse og økonomi, men de fleste kommuner i dag har trang økonomi og har et stadig behov for å få mer tjenester for hver krone. Utviklingen vil fortsette, og dette vil igjen stille krav til god ledelse, samtidig som også ledelse må utvikles og forbedres i takt med kravene. I en travel hverdag slukes mange av kommunenes ledere av administrative og faglige oppgaver, men de får mindre tid til ledelse. Med fokus på ledelse som viktig fra øverste ledelse, må ledere ta ansvar for å få nok tid til å utøve ledelse. Myndiggjorte medarbeidere under god ledelse vil være viktige for organisasjonen, mer enn at de går i samme tempo mens leder sliter seg ut.

Det er viktig at ledere prioriterer ledelse og anerkjenner det som et viktig verktøy for å drive organisasjonen fremover i takt med utviklingen, og at de er godt nok rustet for å takle utfordringene. Ledere i kommunene er sentrale i det at de er med og utvikler kommunen som organisasjon. Dette lar seg ikke gjøre om ikke lederne deltar sammen med sine medarbeidere i lærings- og utviklingsprosesser (Levin og Klev, 2002). Nordhaug mfl (2008) har et humanistisk perspektiv på ledelse som viktige aspekt for fremtiden, med fokus på inspirasjon, utvikling, vekst, talent og toleranse. Både ledere og medarbeidere er mennesker med egen fri vilje og mulighet for både vekst og forfall. Mennesket kan utvikles, lære og endres. En leders tanker, følelser og vilje må han verdsette og klare å balansere samt utnytte for å utvikle medarbeiderne sine.

Norge består i dag, pr 01.01.13, av 428 kommuner, og de fleste kommuner er under 6000 innbyggere (Kommunal- og Regionaldepartementet, 2013). Det er samtidig en stadig tilbakevendende debatt om kommunesammenslåinger med eller uten bruk av tvang fra sentrale myndigheter. Hva som er den perfekte kommunestørrelsen er det uenighet om. Mens noen hevder de minste er for små, hevder andre at de store er for store. Det som er en kjensgjerning i de fleste kommuner er at det er et stadig press mot effektivisering for å mest mulig kommunale tjenester ut av hver krone. Her blir gjerne små kommuner sårbare ved kostbare enkeltinnbyggere, mens store kommuner sliter med å omstille seg raskt nok utviklingen. Kommunens innbyggere er på mange sett avhengig av at kommunene de bor i fungerer godt, samtidig som kommunene søker å ikke skape store skiller mellom kommunegrensene i forhold til tjenestetilbudet (Baldersheim og Rose, 2005).

Kommunene har gjennom årene gjennomgått mange reformer og omstillinger, og har stort fokus på å øke inntekter og minske utgifter (Borge, 2012) SØF: 03/12). Som en motvekt har siden 90 tallet også tjenestekvalitet blitt satt på dagsorden, for å sikre at effektivitet ikke gjør at kvaliteten forringes (Borge mfl, 2012 SØF: 02/12). Kommunene har behov for dyktige ledere som mestrer å være gode ledere med stadig endrede forutsetninger og jag etter både høyere kvalitet for mindre kostnad. Likevel er det slik at mange kommuner har lite handlingsrom som ikke møter forventningene om handlekraftige og aktive ledere (Baldersheim og Rose, 2005).

1.2.Lederutvikling

Fokus på ledelse, og utvikling av ledelse, er blitt en tydeligere trend i organisasjonsutvikling de siste årene (Baldersheim og Rose, 2005). Mens kommunene har fått et endret fokus fra kun effektivitet i drift, til også kvalitet, har lederutvikling fått en stadig viktigere rolle. Tidligere har en sett at private virksomheter har hatt et større fokus enn det offentlige på effektivitet, mens gjennom New Public Management (NPM) reformer har også det offentlige måtte tilpasse seg ledelse, styring og organisering slik det private har hatt tradisjon for (Schaug, 2010). Kommunene har vært gjenstand for mange omstillinger og reformer, og her er lederne viktige brikker. Lederne har stadig økte krav fra administrasjon og sentrale myndigheter, samtidig som de møter økte krav om gode tjenester fra innbyggerne. NPM kjennetegnes ved fokus på profesjonelt lederskap hvor ansvar i større grad enn tidligere blir delegert mellomledere fra Rådmann (Baldersheim og Rose, 2005). Ledere blir nå i større grad ansvarlig for å styre sin enhet etter beste evne for å etterkomme de mål satt av organisasjonen

(Stamsø, 2005:59). Som grunnlag for en strategisk plan for lederutvikling må satsingen forankres både politisk og i organisasjonen. Det offentlige blir gjerne omtalt som stort og byråkratisk, og dermed ineffektivt. Mens det private kan raskere endre kurs ved behov, er det offentlige underlagt et omfattende lovverk som gjør at det kreves mer for å gjøre endringer. Og mange vil hevde at det offentlige vanskelig kan klare å møte både sentrale myndigheters og innbyggernes forventninger samtidig (Øgar, 2004)

Effektivitet og kvalitet i tjenesteproduksjonen fordrer at kommunene har ledere med tilstrekkelig kompetanse, samtidig som det må arbeides systematisk for å skaffe, utvikle og beholde kompetansen. Samfunnet møter økte ledelsesutfordringer på bakgrunn av den sterke moderniseringen av norsk arbeidsliv. Mens ledelse tidligere i større grad bar preg av kontroll og styring, har vi sett en utvikling i retning av andre ledelsesformer. Endring i ledelsesformer vil kreve økt satsing på strategisk ledelsesutvikling for å møte de nye utfordringene (Nordhaug, 1998).

1.3. Problemstilling

Jeg ønsker med denne studien å undersøke hvordan norske kommuner forholder seg til lederutvikling. Da jeg både ønsker å beskrive samt forklare hvordan norske kommuner forholder seg til lederutvikling har jeg valgt en todelt problemstilling:

1. *I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?*
2. *Hva kan forklare variasjonen av kommunenes satsing?*

For å konkretisere har jeg valgt å fokusere på mellomledere, kommunale ledere med faglig og administrativt ansvar. Når jeg omtaler mellomledere menes da ikke toppledere som Rådmenn eller avdelingsledere, fagansvarlige etc. Vel vitende om at det er mye informasjon i ulike ledd i kommunene om rutiner og organisatoriske aspekter, har jeg valgt personalsjefer, eller personer i tilsvarende stilling, som respondenter. Dette da jeg ønsker å finne svar fra sentraladministrasjonen i kommunen, om hvilke oversikter og rutiner som er ment å gjelde for alle avdelinger i kommunen. Basert på egne erfaringer vet jeg at det ansettes mellomledere uten hverken ledererfaring eller lederutdanning, og jeg har kjennskap til hvilke forventninger og utfordringer som møter en i hverdagen. Etter en del år i arbeidslivet møter jeg stadig større og endrede forhold som øker kravet til effektivitet og med høyere grad av kvalitet. God ledelse vil framover være svært viktig for kommunene for å sikre høy kvalitet på tjenestene samtidig som en har fokus på effektivitet (Baldersheim og Rose, 2005).

2. Metode

2.1.Valg av metode

I samfunnsvitenskapelig metodelære skiller vil mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Ved en kvalitativ undersøkelse er intervju en vanlig framgangsmåte. Ved å intervju personer får en mulighet til å fordype seg i et fenomen, og en kan for eksempel endre eller utdype noe man finner ut underveis i intervjuet. Intervju kan således gi oss svar og utdypninger en ikke var kjent med i utgangspunktet. En kvalitativ undersøkelse kan si noe om spesielle kjennetegn eller kvalitet (Johannessen Mfl, 2010). Kvalitativ metode kan foruten intervju bestå av gruppeintervju, observasjoner eller innsamling av primær eller sekundærdata (Jacobsen, 2005).

Kvantitativ metode består oftest av en undersøkelse og en har gjerne en klar oppfatning av hva en ønsker å undersøke (Jacobsen, 2005). Ved spørreundersøkelse får en data i form av tall istedenfor ord som ved en kvalitativ undersøkelse. Ved en kvantitativ undersøkelse kan en for eksempel kartlegge et fenomen eller få tall nok til å kunne generalisere utfra en gitt problemstilling (Johannessen mfl, 2010). Ved kvantitativ metode må en ta stilling til hvordan en skal samle inn informasjon, for eksempel om en skal gjennomføre en spørreundersøkelse pr brev, epost eller telefon. Vi må velge ut respondenter og analysere funnene samtidig som en må gjøre avveininger på undersøkelsens validitet og vurdere holdbarheten i konklusjonene (Jacobsen, 2005).

2.2.Kvantitativ metode

Jeg ønsket i min studie å gjøre en kvantitativ undersøkelse for å kunne gi en beskrivelse av hvordan problemstillingen arter seg i norsk kommuner. Ved å velge ut et tidspunkt for utsendelse av undersøkelsen og frist for tilbakemelding gjør jeg en tverrsnittsundersøkelse ved at jeg får data som er innhentet på et spesielt tidspunkt og ikke over tid hvor en kunne tenkt seg at forutsetningene til respondentene endret seg. Dog er det viktig ved vurdering av data å være tydelig på at en ikke legger til grunn at studien viser en utvikling, men hvordan et fenomen kan beskrives på et gitt tidspunkt (Johannessen mfl, 2010).

2.3. Svarprosent

I Surveyxact ble undersøkelsen kodet til å sendes ut til 68 respondenter torsdag 17. januar 2013. Det kom da inn 28 svar, de fleste de første dagene. Det ble sendt ut påminnelse til de som ikke hadde svart etter 2 uker, og det kom så inn 7 nye svar. En uke etter påminnelsen gikk det ut en ny påminnelse med 1 ukes frist og avslutting av innsamlingen. Når det gjenstod 5 dager og jeg hadde fått 2 nye svar, 37 totalt, ringte jeg de resterende respondentene. Med unntak av 2 av respondentene jeg oppnådde kontakt med, svarte alle på undersøkelsen. Ved endt innsamling hadde 48 av 68 mulige respondenter svart. Dette gir en svarprosent på 71% og så høy at en kan si at grunnlaget er «meget godt» (Jacobsen, 2005).

2.4. Gjennomføring av undersøkelsen

Proessen i forhold til valg av tema startet før utarbeidelse av prosjektskissen som ble lagt fram for medstudenter høsten 2012. Jeg valgt tidlig at jeg ønsket å ha fokus på ledelse og valgte dette som tema. Hva jeg skulle undersøke og hvordan var en lengre prosess. Fra å vurdere problemstillinger for å revolusjonere kommune Norge til å bli søke å bli mest mulig konkret med veiledning fra veiledere og medstudenter «fant» jeg min todelte problemstilling:

1. *I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?*
2. *Hva kan forklare variasjonen av kommunenes satsing?*

Jeg var i begynnelsen usikker på hvor bredt jeg skulle gå med undersøkelsen, og vurderte både eget fylke hvor jeg jobber (Hordaland) eller hele kommune Norge med sine 428 kommuner (Kommunal- og Regionaldepartementet 2013). Da det tidligere er gjort en studie i et utvalg norske kommuner (64stk) ved UiA mot mellomledere, valgte jeg å bruke samme utvalg av kommuner men la til 4 ekstra kommuner for å få lokal forankring.

Jeg ønsket i studien å undersøke hvilken strategi norske kommuner har for lederutvikling av sine mellomledere. For å gjøre dette valgte jeg personalsjefer, eller ansatte med tilsvarende arbeidsoppgaver, som respondenter. Jeg utarbeidet en liste med mine 68 utvalgte kommuner og innhentet navn, tittel og epostadresser. Jeg tok utgangspunkt i kommunene sine hjemmesider for å finne kontaktinformasjon. På de hjemmesider det ikke stod, eller var uklart hvem som var personalsjef eller tilsvarende, ringte jeg kommunene. Ca. halvparten av kommunene ringte jeg til da jeg ikke ville overlate vurdering av tittel til gjetning om det ikke var helt tydelig på nettsiden.

Utarbeidelse av spørreskjema var et spennende arbeid med mye endringer for å være så tydelig som mulig på hva jeg spurte etter. Spørsmålene ble utarbeidet med gode innspill fra veiledere og kollegaer. De ble også gjennomgått med 2 personer med erfaring fra personalkontor, hvorav den ene som personalsjef. Dette ble gjort for å sikre at mine spørsmål lot seg besvare av personalsjefer, samt at formuleringer ble gjennomgått for å sikre tydelighet. Gjennomgåelsen førte blant annet til at valøren «vet ikke» ble erstattet med «usikker». Med en hypotese om at en del spørsmål vil være vanskelige for en del kommuner å besvare ville «usikker» ikke gi et så negativt inntrykk for respondenten som «vet ikke» og i verste fall føre til at respondentene ikke ønsket å gjennomføre undersøkelsen. Ifølge Jacobsen (2005) er det tre moment som er viktige ved gjennomføring av spørreundersøkelse; å operasjonalisere begrepene slik at de blir målbare, utforming av spørsmål slik at de blir så tydelige som mulig samt å ta stilling til hvordan undersøkelsen skal gjennomføres.

Undersøkelsen ble utarbeidet og gjennomført med bruk av Surveyxact, et program for spørreundersøkelser som UIA har lisens for. Før utsendelse av undersøkelsen gjennomførte jeg mange testundersøkelser på venner, kollegaer og veiledere for å teste både programmet og spørsmålene. Ved å teste fikk jeg se hvordan programmet så ut, samt hvordan resultatene la grunnlag for analyse. Ikke minst gjorde alle testundersøkelsene at jeg ble enda mer motivert og engasjert til å gjennomføre den virkelige undersøkelsen. Undersøkelsen bestod av en epost med informasjon om studien med en lenke til undersøkelsen.

2.5. Metodiske valg

2.5.1. Induktiv versus deduktiv datainnsamling

Hvilken strategi vi bruker for å si noe om virkeligheten deler vi i induktiv og deduktiv. Deduktiv vil si at en tar utgangspunkt i teori og bruker empiri til å underbygge teorien. Induktiv strategi går motsatt vei, ved at en tar utgangspunkt i innsamlet materiale, empirien, og deretter finner teori til å underbygge funnene (Jacobsen, 2005). Jeg har valgt en deduktiv strategi og vil i studien forsøke å beskrive funnene i undersøkelsen utfra mitt teoretiske grunnlag.

2.5.2. Holisme eller individualisme

En holistisk fremgangsmåte tar utgangspunkt i at fenomener må ses i samspill mellom individer og sammenhenger hvor individets aktivitet påvirkes av hvilken sammenheng en er i. Dette kan for eksempel vise seg ved å observere en gruppe i en gitt situasjon eller over en

periode. Ved individualistisk tilnærming er det de enkelte respondentenes svar som blir gjenstand for undersøkelse. Det er da to vanlige undersøkelsesopplegg som nyttes, utvalgsundersøkelser eller kontrollerte eksperimenter. Jeg har således en individualistisk tilnærming hvor jeg har valgt mine respondenter og har sendt ut en gjennomarbeidet undersøkelse med konkrete spørsmål med definerte svaralternativ.

2.5.3. Nærhet eller distanse

I en studie er det viktig at forskeren ikke skal forstyrre virkeligheten en vil beskrive. Det vil således være viktig at forskeren er bevisst egne holdninger og verdier knyttet til studien, samt ha et avklart syn på egen tilstedeværelse i prosessen. For eksempel vil det å forske i eget arbeidsfelt, gjerne med utgangspunkt i eget arbeidssted, stille store krav til objektivitet og tydelighet gjennom hele forskningsprosessen. Likevel vil det nok sjelden skje at en forsker overhodet ikke har noen interesse og er helt objektiv til det en skal forske på. Det er da viktig at en er bevisst egen rolle i prosessen. Jeg har valgt ledelse som tema da det genuint interesserer meg på mange plan både i jobb og hverdagslig sammenheng, selv om jeg har valgt en studie som også til en viss grad berører meg ved at jeg er leder i en kommune, har søkt og fått lederstillinger, både med og uten ledererfaring og lederutdanning. Jeg mener at min erfaring i egen kommune ikke gjør at jeg er predisponert for en oppfatning om hvordan mine erfaringer skal få følger for mine hypoteser eller konklusjoner. Mine erfaringer har hverken vært av de mest positive eller de mest negative, så jeg mer at klarer å inneha den nødvendige objektiviteten til studien, samtidig som jeg innehar en interesse for tema og problemstilling.

2.5.4. Ord eller tall

Jeg ønsket i studien å beskrive hvordan situasjonen er i norske kommuner i dag med hensyn til deres fokus på ledelse. For å få et representativt utvalg samt se helheten i Norge, valgte jeg å gjøre en kvantitativ undersøkelse. En kvantitativ undersøkelse består hovedsakelig av tallmateriale i motsetning til kvalitativ undersøkelse som består av ord, og da gjerne intervjuer. Ved å ha utarbeidet spørsmål til spørreskjema med faste svaralternativer, har en definert på forhånd hva en ønsker respondentene skal ta stilling til (Jacobsen, 2005).

2.6.Forskningsetikk

Jacobsen (2005) peker på tre moment som omhandler samhandlingen mellom forsker og respondentene. Det skal være et informert samtykke, privatlivet skal respekteres og respondenten skal bli gjengitt korrekt.

2.6.1. Informert samtykke

I begrepet ligger det at respondenten skal delta i undersøkelsen frivillig, samt at den vet hva deltakelsen innebærer. Videre deles begrepet inn i 4 komponenter; kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. Det er således viktig at respondentene innehar kompetanse til å foreta valg om å delta i undersøkelsen, dvs at de forstår rekkevidden av deltakelsen. I min undersøkelse ble det i informasjonsepost orientert om hva studien skulle brukes til slik at respondentene kunne foreta valg om de ville delta. Det var også forklart hvorfor de var valgt som respondenter slik at de også kunne ta stilling til om de var rette mottakere og at de på det grunnlag ville svare på undersøkelsen. Momentet om frivillighet var også forklart i informasjonsepost, selv om utsendt undersøkelse med to påminnelse og oppringning kan oppfattes som et press. Likevel ble det i informasjonsepost til undersøkelsen og påminnelsene vist til at deltakelse er frivillig, likeledes som det på telefon ikke ble gitt andre føringer enn en oppmuntring til å delta for å få sikre validitet av studien. På telefon oppgav samtlige respondenter arbeidsmengde eller tidspress som grunn for ikke å ha svart. På det grunnlag mener jeg dermed å kunne trekke slutning om at det ikke forelå andre store motforestillinger mot å delta i studien. I forhold til momentene om full informasjon og forståelse fikk respondentene en informasjonsepost som kort forklarte studien og hensikten med undersøkelse, med fokus på kort og informativ tekst slik at respondentene kunne ta et individuelt valg om å delta uten for mye informasjon som ville gjort at de mistet interessen og unnlot å svare (Jacobsen, 2005).

2.6.2. Krav til privatliv

Respondentenes rett til privatliv er et etisk dilemma som kan deles i tre aspekter; informasjonens sensitivitet, graden av privat informasjon og i hvilken grad respondentene kan identifiseres. I min utarbeidelse av spørsmålsskjema hadde jeg fokus på at informasjonen jeg etterspurte var offentlig informasjon og ikke gjenstand for vurderinger eller synsing. Ved å ha gjennomgått spørsmålene med personer med erfaring fra personalkontor hadde jeg tatt høyde for dette. Jeg var likevel bevisst at spørsmålene kunne oppfattes som vanskelige å svare på i

den grad at om respondentene måtte svare mye nei/usikker. Respondentene ble i informasjonsepost opplyst om at svarene ikke skal kunne spores tilbake til den enkelte med brukes i en større sammenheng. Spørsmålene har ingen grad av privat karakter som respondentene i henhold til privatsfæren skulle gjøre at de ikke ville svare. Videre ble respondentene orientert om at informasjon ikke skal kunne spores tilbake til de eller deres kommune. Spørsmålene i undersøkelsen ble drøftet med NSD, Norsk Samfunnsvitenskapelige Datatjeneste i forhold til krav om søknad ift personvern, som vurderte undersøkelsen til ikke å være søknadspliktig. Dette ble også respondentene orientert om.

2.6.3. Krav til korrekt gjengivelse

Krav til at respondentenes svar blir korrekt gjengitt vil være lettere i en kvantitativ enn en kvalitativ undersøkelse. Da kvantitativ undersøkelse består av tall, jeg har i min undersøkelse heller ikke tatt med kommentarfelt til slutt, det vil da være vanskeligere å «forfalske» svarene. Selv om det vil være mulig til en viss grad å manipulere konklusjonen med bevisst utdrag av svar, evt å korrigere tall. Jeg har i undersøkelsen hatt fokus på at jeg skal gi et så korrekt bilde av virkeligheten slik jeg fortolker det innsamlede tallmaterialet. Jeg har heller ikke noe motiv for å ville vise studien annerledes enn det funnene viser, da jeg finner undersøkelsen i seg selv interessant.

2.7.Studiens sterke og svake sider

En av studiens sterke sider er en høy svarprosent på 71 % som gjør at oppgaven har et godt grunnmateriale for analyse. Spørsmålene var også grundig gjennomarbeidet før utsendelse for å søke å få best mulig utgangspunkt for å kunne svare på problemstillingen. Den ble som tidligere nevnt gjennomgått med personer med erfaring fra personalkontor for å sikre at spørsmålene var innenfor det som de med sin kunnskap og erfaring skulle ha mulighet til å svare på. Ved å bruke mail som utsendelsesmetode tror jeg at det ble godt tilrettelagt for respondentene til å svare i en ellers travel hverdag. Jeg har også fått tilbakemeldinger pr mail fra flere respondenter som ønsker den ferdige studien tilsendt da de finner temaet interessant som gir en bekreftelse på at dette er noe som opptar kommunene. En svakhet med studien kan være at respondentene kunne oppleve at de ikke hadde den oversikt over kommunens rutiner som undersøkelsen etterspurte. En respondent gav tilbakemelding på at svarene opplevdes som ensrettet negativt da det ble mange nei, usikker og sjelden svar. Jeg vurderer det likevel som at dette ikke svekker oppgavens reliabilitet.

3. Teoretisk forankring

3.1. Kompetanse

Kommuner i stadig endring vil også sette andre krav til kompetanse for lederne som skal være med å styre utviklingen, og det vil bli stadig større krav til fleksibilitet i organisasjonene med hensyn til læring og tilpasningsevner for å møte kravene. Det er og vil stadig settes høye krav til ledere (Engelsrud, 2009). I perioden fram til 2008 har mange norske kommuner omorganisert til såkalt to-nivåmodell, også kalt flat struktur. I realiteten er dette en reduksjon av ledernivå. (Schaug, 2010). Fra 2008 til 2012 har flere kommuner gått delvis bort fra to-nivåmodellen mot en tettere ledergruppe rundt Rådmannen. Mens en tidligere gjerne hadde sektorsjefer knyttet til de enkelte fagområdene, har det de siste årene blitt vanlige med kommunalsjefer som under seg har flere fagområder (Kommunal og Regionaldepartementet, NIBR-Rapport 2012:21). Det vil videre sette høye krav til endringskompetanse i organisasjonen men det vil også gi kommunen behov for andre ledertyper enn det kommunene har hatt tidligere (Nordhaug, 2004). Vi ser en dreining fra teknisk kompetanse til å etterspørre sosiale ferdigheter, samhandlingskompetanse og fleksibilitet. Brandi, Hildebrandt og Nordhaug (2001) beskriver endringen som at en beveger seg fra byråkrati til fleksikrati. Utviklingen gjør at det tradisjonelle byråkratiske tenkesettet med regler og disiplin har endret seg mot ledelsesformer som utvikles og endres i takt med utviklingen. Sentralt er også kontinuerlig læring for å sikre at en følger utviklingen til enhver tid for å sikre effektivitet og resultater (Brandi mfl, 2001).

Mange kommuner har deltatt i ulike effektiviseringsnettverk på 2000 tallet, og det har etter hvert blitt et økt fokus på kvalitet og ikke bare effektivitet i form av innsparinger (Mld. St.10 2012/2013).

Kompetansebegrepet kommer fra det latinske ordet «competentia». I ordet ligger det å være funksjonsdyktig, eller å ha tilstrekkelig kunnskap, vurderingsevne, ferdigheter eller styrke til å utføre oppgaver og oppnå ønskede resultater (Lai 2004). Kompetanse vil si at en innehar nødvendig kunnskap og ferdigheter sett i forhold til den oppgaven en er satt til å løse, og lykkes med (Nordhaug 2004). Jeg vil ta utgangspunkt i Linda Lai (2004:47) sin definisjon av kompetansebegrepet; « Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdighet, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål». De fire komponentene kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger er viktige for å

forstå hva som ligger i kompetansebegrepet. Komponentene vil ha glidende overganger, men de må ses i relasjon til de krav og behov en står overfor slik at en det er fokus i sammenheng med planlegging og valg samt oppfølging av de tiltak en setter i verk (Lai, 2004).

I elementet «kunnskap» ligger det å vite, og Linda Lai (2004) deler videre inn i deklarativ, kausal og prosedyrisk kunnskap. I deklarativ kunnskap ligger det vi gjerne kaller faktakunnskap, altså fakta om for eksempel en organisasjon, dens økonomi osv. Kausal kunnskap omhandler årsakssammenhenger og relasjoner, både av generell eller mer konkret art. Eksempelvis kan dette være en antagelse om at det er sammenheng mellom hvordan en organisasjon er organisert og hvordan de ansatte yter. Prosedyrisk kunnskap er mer spesifikke og praktiske metoder og prosesser. Det omhandler mer om kunnskap om hvordan, for eksempel hvordan løse et problem eller eksempler på ulike fremgangsmåter. I tillegg besitter alle det vi kaller «taus kunnskap», kunnskap vi «bare har». Dette er kunnskap vi har ervervet oss gjerne uten at vi aktivt har gått inn for å lære noe, men som vi likevel tilegner oss, og som vi kan anvende i mange sammenhenger (Lai, 2004).

I «ferdigheter» ligger det en gjør, altså hvordan en utfører oppgavene. Den evnen en har til å utføre praktiske oppgaver, som også gjør elementet lettere å observere da det er lette å se, samt se konsekvensene av selv om også mer abstrakte ferdigheter som for eksempel analyseferdigheter før gjøres synlig i hvordan det kommer til uttrykk i praktisk handling. Ferdighet kan tillæres og utvikles over tid, for eksempel med studier eller erfaring (Lai, 2004).

«Evner» brukes gjerne om betegnelse for et individs potensial i forhold til egenskaper, kvaliteter og talent samt andre momenter som påvirker de valg og muligheter en har i forhold til det å skulle utføre en handling eller oppgave. Vi omtaler det gjerne som «evner» når vi snakker om det å være kreativ, analytisk og intuitiv, men også verbale og nonverbale evner. Temperament og sentrale personlighetstrekk som åpenhet og omgjengelighet omtaler vi også gjerne ved «evne» elementet og som kan påvirke enkelte av de andre kompetanseelementene uten at disse igjen påvirker «evnene». I motsetning til «ferdigheter» kan ikke «evner» utvikles og læres på samme måte, men er mer grunnleggende og et element som er premissleggende i kompetansebegrepet. Selv om det kan være vanskelig å skille evner og ferdigheter blant ansette, bør en i ansettelsesprosesser tilstrebe å ansette personer med evner som er sentrale for bedriften, fremfor ferdigheter som kan tillæres, om en må velge mellom de to. Også ved tildeling av oppgaver ved en avdeling eller i et prosjekt vil dette være viktig. Da har en gjerne også et tidsmessig press som gjør at en må legge til grunn at den aktuelle ansatt

er i stand til å utføre oppgavene på en god måte, og da også har de grunnleggende evnene til å mestre oppgaven, evt til å tilegne seg kunnskap om hvordan (Lai, 2004).

«Holdninger» kan påvirke hvordan en forholder seg til eller utfører oppgaver, og selv om en ikke alltid ser på holdninger som et sentralt element i kompetansebegrepet så er det noe vi ser er av praktisk betydning. Det hjelper lite om en servicemedarbeider har kunnskap og evner som selger, om en ikke har en positiv utstråling i forhold til kundebehandling, samt er interessert i å vise kunden et produkt. Likeens vil det være viktig at om en skal jobbe på bolig for psykisk utviklingshemmede, at en har et positivt menneskesyn og er innstilt på å yte god omsorg i de aktuelle situasjoner. Elementet blir også sentralt i kompetansebegrepet da det å tilegne seg kunnskap samt evne til å forvalte denne er betinget at de grunnleggende holdninger er innstilt på å utvikle seg (Lai, 2004).

En kommer ikke utenom at motsetning til kompetanse er inkompetanse, som i og for seg kan inneha flere av komponentene i kompetansebegrepet. Selv om en gjerne tenker seg at inkompetanse, er mangelfull eller lav kompetanse, kan inkompetanse også være en betegnelse på overkompetanse, for høy kompetanse, som en ikke klarer å anvende hensiktsmessig. Mens lav kompetanse kan endres ved kompetanseutvikling, kan inkompetanse gjerne bedres ved å tilføre ny eller en endret kompetanse (Lai, 2004).

I oppgaven når jeg omtaler lederutdanning, legger jeg til grunn formell kompetanse som er utdanning eller sertifiseringsordninger som kan dokumenteres. Mens enkelte yrkesgrupper har krav til formell kompetanse, for eksempel autorisasjon som lege eller sykepleier, har mange yrkesgrupper ikke det. Uformell kompetanse er gjerne kompetanse en har opparbeidet seg gjennom kursing og arbeidserfaring. Begrepet realkompetanse bruker vi om den samlede kompetanse en har, både formell og uformell kompetanse. Det er i samfunnet et økt krav til kompetanse, og det er helst formell kompetanse som etterspørres, særlig i det offentlige. Uformell kompetanse er likevel svært viktig, og det er gjerne realkompetansen som blir det viktigste grunnlaget for å vurdere om en egnet til en oppgave eller jobb, og ikke formell eller uformell kompetanse isolert sett (Lai 2004).

Linda Lai (2004) legger til grunn 4 hovedkategorier for kompetanseformer; faglig kompetanse, lederkompetanse, personlig kompetanse og sosialkompetanse. Disse formene vil ha ulik betydning sett i forhold til hvilken stilling en innehar. Mens alle kompetanseformene

er viktige for en leder, vil ikke lederkompetanse være så viktig for en ansatt uten spesielt ansvarsområde eller oppgaver. Likeens vil ikke sosial kompetanse være så sentralt i en jobb hvor en har lite kontakt med andre medarbeidere eller kunder, i motsetning til en som jobber i et serviceyrke som for eksempel butikkmedarbeider.

Kompetanse må ses i lys av hvilke behov organisasjonen har for å vurdere nytteverdien og anvendelsesbehovet. I organisasjoner som er preget av stor grad av endring, trengs lederkompetanse. I hvor stor grad og hvordan kompetansen nyttes vil være person- og situasjonsbetinget. Altså vil verdien være avhengig av hvor anvendelig kompetansen er i en organisasjon ut fra hvilke krav den har. At ansatte tar videreutdanning vil for de fleste organisasjoner ha en økonomisk kostnad avhengig av hvordan de støtter sine ansatte, det er imidlertid viktig å se på den økonomiske investeringen som investering i kompetansekapital. Samtidig vil det å unnlate å investere i kompetansekapital gjøre at kompetansen forvitrer (Lai, 2004). For ansatte som har vært i en og samme organisasjon i gjerne 20-30 år er det en overhengende fare for at kompetansen ikke er optimal ut fra dagens kompetansebehov. Kompetansen må være i bruk og videreutvikles for og ikke bli redusert (Gilbert, 1978). Det er også viktig at en ikke bare har fokus på å heve kompetanse, men å søke å utvikle riktig og best mulig kompetanse ut fra organisasjonens behov.

Det er 4 egenskaper som er viktige egenskaper i kompetansebegrepet i et strategisk og økonomisk perspektiv; «Kompetanse har begrenset og betinget verdi, det er varierende behov for reinvesteringer og varierende forbedringspotensial både i kompetanse og ytelse samt at det er behov for differensierte investeringer både med hensyn til kompetansenivå og-type.» (Lai, 2004:65). Det vil dermed være opp til kommunene hvilke strategier de velger ut fra sine behov.

3.2. Valg av uavhengige variabler

3.2.1. Kontingensteori

Kontingensteorien lar oss stille spørsmål om hvilken betydning omgivelsene har. Det er mange måter å organisere og tilpasse drift, og dette gjør både små og store kommuner ut fra deres forutsetninger. Kontingensteorien er et perspektiv som gjør at vi kan analysere hvorfor virkeligheten for eksempel i en kommune gjør som den gjør, påvirket av omgivelsene. Jeg vil fokusere på den uavhengige variabelen «størrelse», og i denne studien gjelder dette kommunestørrelse i form av antall innbyggere.

Sari Pikkala (2005) viser til at det likevel ikke er slik at alle organisasjoner tilpasser seg omgivelsene, men at det kan være store utfordringer knyttet til det og at noen er bedre på dette enn andre. Kontingensteorien kom på begynnelsen av 1900 tallet som en motpol til organisasjonsteori som bar preg av å søke universelle modeller for den beste måten å drive en organisasjon på. Kontingensteorien legger til grunn at det er en avhengighet til omgivelsene som en ikke kan la vær å ta hensyn til. Det vil si at en kan ikke konstruere en ideell organisasjon som er veldrevet og effektiv i enhver situasjon, men at fungeringen er avhengig av omgivelsene og hvordan denne samhandlingen påvirker. Slik vil en kunne si at en fast organisert bedrift med liten konkurranse og lite påvirkning vil kunne ha en gitt organisering over lang tid basert på de erfaringer de har om at de driver så effektivt de ønsker. Kommuner for eksempel vet vi i dag at er under stadig press fra sentrale myndigheter om å drive mest mulig effektivt, samtidig som innbyggerne ønsker god kvalitet på tjenestene, og de vil da profitte på at organisasjonen er mer fleksibel (Baldersheim og Rose, 2005).

Videre har Lawrence og Lorsch (2005) vist at det vil være nødvendig med tilpasningsdyktige organisasjoner med ulike måter å organisere seg på for å klare de omstillingene som utviklingen krever (Baldersheim og Rose, 2005). For kommuner som er lavinntektskommuner vil det å kunne raskt møte utfordringer med lite ressurser da kreve at organisasjonen har en omstillingsevne som klarer å mette behovet ut fra de omstendighetene de er i være essensielt. Det mest sentrale i kontingensteorien er at det ikke finnes noen optimal måte en kan organisere enhver organisasjon, og at det vil være ulike grad av effektivitet med hensyn til ulike måter å organisere seg på. Hva som kan betegnes som omgivelser vil være ulikt fra organisasjon til organisasjon selv om en del faktorer kan være felles, for eksempel eierstruktur, trender, størrelse etc.

Burrell og Morgan (Baldersheim og Rose, 2005) har blant annet påpekt at kontingensteorien kan forklares gjennom viktigheten av organisasjoners sentrale koblinger til omgivelsene gjennom dens oppgave i å overleve i et marked, og at disse koblingene vil være dynamiske i sin samhandling med omgivelsene som vil kunne være i stadig endring. Mintzberg (1979) legger til grunn at omgivelsene består av fire dimensjoner; stabilitet, kompleksitet, hvordan markedet er sammensatt og fiendtlighet. Han viser også til graden de strukturelle momentene; graden av byråkrati vs fleksibilitet og graden av sentralisering vs desentralisering og at hvordan organisasjonene klarer å bli mer effektive ved å tilpasse seg omgivelsene er sentralt i kontingensteorien (Baldersheim og Rose, 2005:215).

Kontingensteorien er i utgangspunkt ikke utviklet for offentlige men private bedrifter og har dermed et større markedsperspektiv som må tas hensyn til når den anvendes overfor kommuner. Mens private bedrifter ikke er så sterkt regulert som offentlige bedrifter i form av lovkrav og avtaleverk, kan de også i større grad omstille seg ut fra effektivitetshensyn til omgivelsene raskere enn de offentlige kan. Private bedrifter er mer opptatt av lønnsomhet enn de offentlige som har størst fokus på tjenester og fordeling av samfunnets goder og vil i større grad kunne tilpasse seg omgivelsene for å nå sine mål (Baldersheim og Rose, 2005). Jeg vil i min studie se på hvordan trekket størrelse har betydning for variasjon mellom kommuners forskjeller i satsing på lederutvikling og har utarbeidet følgende hypotese for å teste den teoretiske forankringen i empirien:

«Dess større kommunene er, dess mer vil de satse på lederutvikling»

3.2.2. Politisk teori

Det er de demokratisk valgte politikere som styrer norske kommuner ut fra sitt handlingsrom på oppdrag for staten og de folkevalgte representantene velges for 4 år av gangen. Staten, i form av politikere, er satt til å ivareta den politiske makten i samfunnet vårt (Bukve, 1993). Tore Hansen (Baldersheim og Rose, 2005) deler politikkbegrepet i to hoveddeler. I den første betydningen legger han selve beslutningsprosessen, hvordan en kommer fram til, og med hvilke avveininger, en endelig beslutning. I den andre betydningen legger han innholdet i beslutningen, for eksempel sosialpolitikk, helsepolitikk osv. I denne betydningen kan sosialpolitikk ha ulik betydning om en omtaler det som kommunens sosialpolitikk, eller som departementets sosialpolitikk. Videre deler han innholdet i beslutningen i hvordan man gjør ting på, samt om for eksempel et vedtak og dets innhold.

Ettersom det er valg hvert 4. år vil også det kunne være variasjon i kommunens ideologiske tyngdepunkt i kommunen. Vi skiller vanligvis mellom «høyre» og «venstre» side i det politiske bildet, og som gjerne blir referert til som borgerlig og sosialistisk. Når jeg videre i oppgaven refererer til kommuner med borgerlig eller sosialistisk ståsted, er det den politiske «høyre» og «venstre» siden av det politiske miljøet jeg omtaler. Mens «høyresiden» gjerne betegnes som mer konservativt forankret enn «venstresiden», har de også tradisjon for å drive politikk med fokus på privatisering og et mer markedsstyrt samfunn enn «venstresiden». «Venstresiden» har vært kjent som arbeidernes parti med fokus på velferdsytelser og fordelingspolitikk. De har et større fokus enn «høyresiden» på makt til politikere med vekt på detaljstyring og regulering av samfunnets goder hvor «høyresiden» i større grad fremmer prinsippene om frihet til den enkelte borger og eiendomsrett (Birkeland, 2012).

T.J. Lowi (Baldersheim og Rose, 2005) forklarer den politiske prosessen med innholdet, som han beskriver med fordeling, regulering og omfordeling. Politiske beslutninger består altså av politikere som gjennom samarbeid og motsetninger tar stilling til hvordan administrasjonen i kommunen skal fordele ressurser for eksempel i form av tjenester, hvordan de skal regulere omfang og omfordele for å gi et best mulig, etter deres vurdering, tjenestetilbud. Hvordan politikerne ønsker beslutningsutfallet vil påvirke elementene i beslutningsprosessen og hvordan de kommer fram til endelig utfall (Baldersheim og Rose, 2005).

I fordelingspolitikk legger T.J. Lowi til grunn de beslutninger som tas med et langtidsperspektiv uavhengig for eksempel kommunens nåværende ressursituasjon. Med reguleringspolitikk omtaler han spesielle grupperinger, hvem som er fokus når for eksempel budsjetter skal legges og hvem da som blir forfordelt eller hvem som ikke blir prioritert. Omfordelingspolitikken omhandler gjerne store velferdsreformer som for eksempel samhandlingsreformen og barnehagereformen, for velferdsgodene blir sentrert etter politiske prosesser, men også kommunenes fokus på egen organisasjon (Baldersheim og Rose, 2005).

De politiske prosesser består også i en dynamisk relasjon med administrasjonen. For å få grunnlag for vurderinger og beslutninger, retter politikere seg gjerne til administrasjonen for erfaringer og spesialkompetanse. Hvordan dette samspillet er vil variere fra kommune til kommune blant annet med bakgrunn om kommunene har sterkest borgerlig eller sosialistisk forankring, altså om de er styrt av et «høyre» eller «venstrestyrt» regime (Baldersheim og Rose, 2005).

I min studie betegner jeg kommuner som borgerlig eller sosialistisk styrte med grunnlag i hvilket parti sittende ordfører tilhører da det oftest er slik at høyest representerte parti i kommunestyret har ordførervervet vel vitende om at det kan forekomme unntak. Med bakgrunn i den teoretiske forankringen vil jeg senere i oppgaven teste ut følgende hypotese:

«Kommuner styrt av et borgerlig regime vil satse mer på lederutvikling enn sosialistisk styrte kommuner»

3.3. Oppsummering av variabelgrunnlag

Jeg har i deler av kapittel 3 gjort rede for de uavhengige variablene jeg har valgt. Jeg har valgt å konsentrere meg om kontingensteorien ved å se på trekk ved organisasjonen i form av størrelsesaspektet, samt politisk teori for å se om det er variasjon mellom kommunene som kan forklares med politisk preferanseteori. Jeg vil undersøke om det er variasjon som kan forklares ut fra om kommunene er styrt av borgerlig og sosialistisk styrte regimer. For å belyse problemstillingen har jeg utarbeidet to hypoteser jeg vil teste mot mitt empiriske materiale i kapittel 5:

Hypotese 1: *Dess større kommunene er, dess mer vil de satse på lederutvikling.*

Hypotese 2: *Kommuner styrt av borgerlig regime vil satse mer på lederutvikling enn de sosialistisk styrte.*

4. Presentasjon av kommunenes tilbøyelighet til å satse på lederutvikling. I hvilken grad finner vi variasjon?

I dette kapittelet vil jeg vise variasjon i kommunenes tilbøyelighet til å satse på lederutvikling. Ved hjelp av prosentfordeling vil jeg gjøre en *univariat* analyse på bakgrunn av resultatene fra spørreundersøkelsen. En *univariat* analyse viser enheten fordelt på en variabel (Johannessen, 2009).

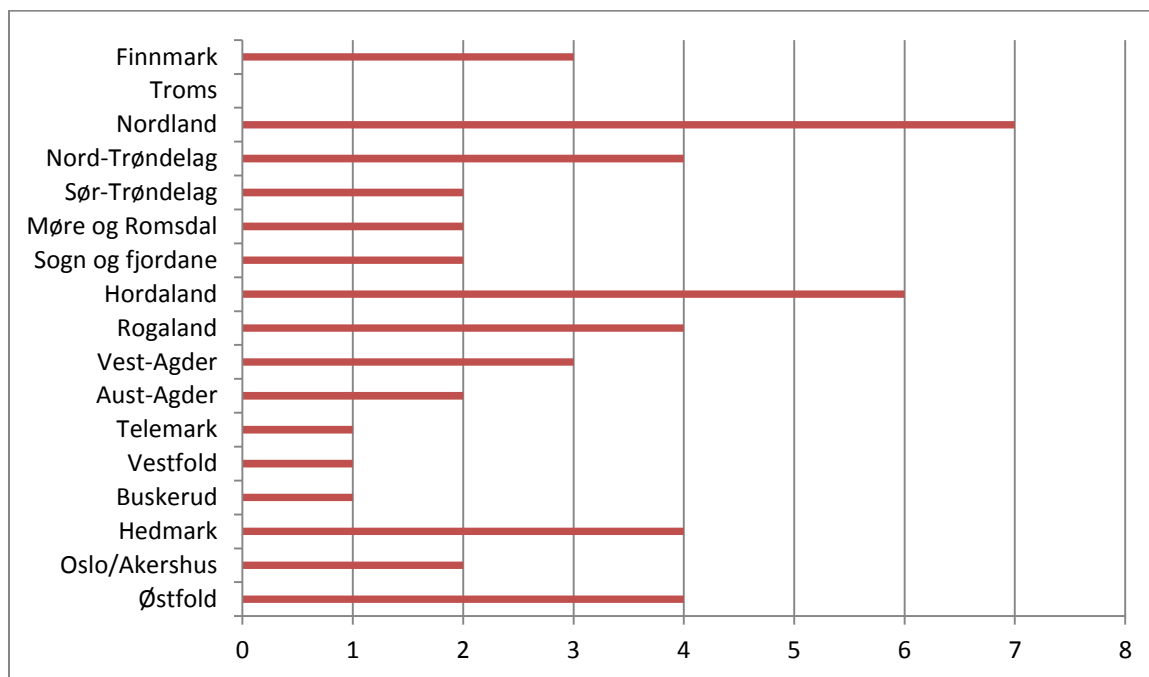
Jeg vil bruke funnene for å belyse den først av min todelte problemstilling:

1. I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?

Spørreundersøkelsen besto av 17 spørsmål hvor 48 respondenter av 68 mulige er grunnlaget for analysen. Undersøkelsesdataene danner grunnlaget for analysen ved hjelp av statistikkprogrammet SPSS. Jeg vil bruke resultatene som grunnlag for drøfting av funnene i sammenheng med mitt teoretiske utgangspunkt. Jeg vil dele opp resultatanalysen i 4 underkapitler slik jeg valgte å dele opp undersøkelsen (Vedlegg 1); Kommunenes rutiner for lederutvikling, kommunenes tilrettelegging for lederutdanning, kommunenes rekruttering til mellomlederstillinger og kommunenes økonomiske prioriteringer.

I tabell 5.1 vises en oversikt over hvordan de besvarte kommuner fordeler seg pr fylke. Tabell 5.2 viser kommunenes fordeling i forhold til innbyggertall, landsdel og politiske ståsted. Analysen tar utgangspunkt i de tabellene jeg finner relevant for studien, hvilket er årsak til at resultater knyttet til politisk ståsted er lite kommentert da resultatene viste lite variasjon og som kan betegnes som interessant for oppgaven.

Tabell 5.1 Oversikt over kommuner som har svart pr fylke.



Tabell 5.2 Tabell viser oversikt over respondenter fordelt på kommunestørrelse og politisk ståsted.

| | Value Label | N |
|-------------------|--------------|----|
| Antall innbyggere | Opptil 5000 | 11 |
| | 5001-10000 | 10 |
| | 10001-20000 | 14 |
| | 20001-50000 | 8 |
| | over 50000 | 4 |
| Politisk ståsted | Sosialistisk | 14 |
| | Borgerlig | 33 |

Jeg vil nå presentere frekvensfordeling for å vise variasjonen mellom kommunene. Jeg har utviklet 3 spørsmålsbatteri for å belyse problemstillingen hvor den første er presentert i tabell 5.3 og 5.4 og handler om kommunenes rutiner for lederutvikling. Det andre omhandler i hvilken grad kommunene tilrettelegger for lederutvikling, jf. Tabell 5.5, mens det siste batteriet handler om hvordan kommunene sikrer seg lederkompetanse, jf. Tabell 5.6. Til slutt har jeg spurt kommunene om hvilke økonomiske ressurser de bruker på lederutvikling, jf. Tabell 5.7.

4.1.Kommunenes rutiner for lederutvikling

Tabell 5.3 Frekvenstabell-Kommunenes rutiner for lederutvikling.

| Valid | Det er utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen | Det gjennomføres regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse | Det utvikles individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse | Det blir foretatt en sertifisering av alle mellomledere med hensyn til lederferdigheter/kompetanse |
|---------|--|--|--|--|
| Ja | 33.3% | 25.0% | 43.8% | 0.0% |
| Nei | 60.4% | 64.6% | 50.0% | 95.8% |
| Usikker | 6.3% | 10.4% | 6.3% | 4.2% |

Kommunene synes å ha få rutiner knyttet til lederutvikling. Det kan synes som at kommunene har lite gjennomgående rutiner, og dette kommer særlig fram i hvilken grad kommunene har utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne.

Nesten 2/3 av kommunene har ingen overordnet strategi. Bildet synes forsterket av at kun 1/4 av kommunene regelmessig kartlegger den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. Tabellen viser likevel en interessant utvikling ved at nærmere halvparten av kommunene svarer at de utvikler individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse. Kommunene svarer unisont nei på om de foretar en sertifisering av mellomleders lederferdigheter/kompetanse.

Tabell 5.4 Frekvenstabell-Kommunenes rutiner for lederutvikling.

| Valid | Det tilrettelegges for lønnsopprykk for mellomledere som har gjennomført lederutdanning | Gjennomført lederutdanning er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling | Forhold angående lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtalen | Det er etablert en oversikt over alle medarbeidere som tar lederutdanning | Det er etablert en lederavtale med alle mellomledere |
|---------|---|---|--|---|--|
| Ja | 25.0% | 14.6% | 56.3% | 50.0% | 33.3% |
| Nei | 64.6% | 83,3% | 27.1% | 45.8% | 54.2% |
| Usikker | 10.4% | 2.1% | 16.7% | 4.2% | 12.5% |

Tabell 5.4 forsterker bildet av at kommunene mangler rutiner for lederutvikling. Bare ¼ av kommunene tilrettelegger for lønnsopprykk for mellomledere som har gjennomført lederutdanning, noe som tilsier at ledere som tar lederutdanning sjelden er garantert lønn som belønning for kompetansehevelsen. At de aller fleste kommunene heller ikke har gjennomført lederutdanning som forutsetning for opprykk til høyere lederstilling er med på å forsterke inntrykket av at ledere som tar lederutdanning har få incentiver som motivasjon for egen kompetanseutvikling. Drøye halvparten av kommunene har forhold knyttet til lederutdanning som sentral del av den årlige medarbeideravtalen, mens halvparten av kommunene har oversikt over medarbeidere som tar lederutdanning. Det kan synes som at lederutvikling er knyttet mer opp til medarbeidersamtaler og lederavtaler, 1/3 av kommunene har etablert lederavtaler med alle mellomlederne, som er en negativ retning i forhold til at det mangler overordnede strategier i kommunene.

Undersøkelse viser at kommunene ikke tenker strategisk når det kommer til kompetanseutvikling overfor sine mellomledere, men i den grad lederutvikling gjennomføres kan det synes som at det er individuelt fokus ut fra mellomledernes egne ønsker og initiativ.

4.2.Kommunenes tilrettelegging for lederutdanning

Tabell 5.5 Frekvenstabell- Kommunenes tilrettelegging for mellomledere som tar lederutdanning.

| Valid | Tilbyr kommunen permisjon med lønn ved gjennomføring av lederutdanning | Tilbyr kommunen permisjon uten lønn ved gjennomføring av lederutdanning | Tilbyr kommunen dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning | Setter kommunen som vilkår om bindingstid ved dekking av utgifter eller ved permisjon |
|-------------|--|---|---|---|
| Sjelden | 6.4% | 48.9% | 0,0% | 10.6% |
| Noen ganger | 17.0% | 25.5% | 27,7. % | 31.9% |
| Ofte | 59.6% | 12.8% | 55.3% | 19.1% |
| Alltid | 17.0% | 8.5% | 14.9% | 31.9% |
| Usikker | 0.0% | 4.3% | 2.1% | 6.4% |

Kommunene synes i stor grad å tilrettelegge for mellomledere som tar lederutdanning i en eller annen form. Mens $\frac{3}{4}$ kommunene tilbyr tilrettelegging i form av lønn ved gjennomføring av lederutdanning ofte eller alltid, svarer nesten $\frac{1}{4}$ av kommunene at de ofte eller alltid tilbyr permisjon uten lønn. Totalt sett viser undersøkelsen at permisjon til å gjennomføre lederutdanning er et vanlig tilretteleggingsverktøy for kommunene. At kommunene er med å tilrettelegge for at mellomlederne tar lederutdanning viser seg også ved at $\frac{3}{4}$ a kommunene tilrettelegger i form at de tilbyr dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning. Over halvparten av kommunene setter som vilkår om bindingstid når de dekker utgifter eller ved at de gir mellomlederne permisjon, noe som kan tyde på at kommunene er opptatt av at de vil beholde kompetansen de bidrar til.

Mens tabell 5.3 og 5.4 tydet på at lederutvikling i stor grad er basert på et individuelt fokus fra mellomlederne kan tabell 5.5 tyde på at kommunene har strategi for å støtte opp om de lederne som ønsker å ta lederutdanning, og at de også anerkjenner behovet for kompetansen ved at de setter vilkår om bindingstid med hensikt i å beholde kompetansen. At kommunene i stor grad tilrettelegger for lederutvikling kan være resultat av at mellomledere krever en viss tilrettelegging for å gjennomføre tilrettelegging da studien i liten grad viser at de incentiver ved oppnådd lederkompetanse, jf. Tabell 5.4.

4.3.Kommunenes rekruttering til lederstillinger

Tabell 5.6 Frekvenstabell-Kommunenes rekruttering av mellomledere.

| Valid | Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederutdanning? | Er det i utlysningstekst vanlig med krav om ledererfaring? | Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederferdigheter/egenskaper? |
|-------------|---|--|--|
| Sjelden | 10.6% | 2.1% | 0.0% |
| Noen ganger | 31.9% | 17.0% | 12.8% |
| Ofte | 31.9% | 48.9% | 38.3% |
| Alltid | 25.5% | 31.9% | 48.9% |

Undersøkelsen viser at kommunene har et sterkere fokus på lederferdigheter/egenskaper og ledererfaring, enn lederutdanning når de skal rekruttere til mellomlederstillinger. Bare litt over halvparten av kommunene svarer at det er vanlig med krav om lederutdanning i utlysningstekst til mellomlederutdanninger noe som er oppsiktsvekkende med hensyn til at mellomlederstillinger krever en viss kompetanse. Drøye $\frac{3}{4}$ av kommunene svarer at det er vanlig med krav om ledererfaring som kan tyde på at kommunene legger til grunn at de som har vært ledere tidligere har tilstrekkelig kompetanse til å ivareta nye lederoppgaver. Nesten 90% av kommunene viser i utlysningstekst at de er interessert i søkerens lederferdigheter/egenskaper som kan tyde på at de ikke anerkjenner den profesjonelle lederen. Det synes som at kommunene har liten grad av strategi for å rekruttere den profesjonelle lederen, mens de i høy grad er interessert i lederferdigheter/egenskaper.

4.4.Kommunenes økonomiske prioriteringer

Tabell 5.7 Frekvenstabell – Prosentvis andel lederutvikling utgjør av kommunens totale budsjett.

| Valid | Hvor stor prosentvis andel utgjør lederutvikling av kommunens totale lønnsbudsjett? |
|----------|---|
| Under 1% | 40.4% |
| 1%-3% | 19.1% |
| 3%-5% | 4.3% |
| Over 5% | 2.1% |
| Usikker | 34.0% |

Kommunene bruker lite økonomiske ressurser på lederutvikling. En stor del av kommunene (40,4%) svarer at bruker under 1% av kommunens totale lønnsbudsjett på lederutvikling.

Dette står i kontrast til at kommunene i stor grad svarer at de tilrettelegger for gjennomføring av lederutdanning med å tilby permisjon med lønn og dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning, jf. Tabell 5.5.

At kommunene svarer at de i stor grad er med å tilrettelegge for gjennomføring av lederutdanning med økonomiske virkemidler samtidig som de bruker lite økonomiske ressurser, kan tyde på at det er få mellomledere som utgjør de som får tilrettelagt for gjennomføring av lederutdanning. Lederutvikling er kostnadskreven og det kan synes som at kommunene i liten grad er villig til å betale disse kostnadene. Det er likevel interessant at ¼ av kommunene bruker over 1% av det totale lønnsbudsjettet som kan tyde på at enkelte kommuner anerkjenner at det å utvikle lederkompetansen i kommunen må tilføres økonomiske ressurser.

Det mest interessante med tabellen er at hele 34% av kommune er usikre, altså at de ikke vet, hvilke ressurser kommunene bruker på lederutvikling. Dette kan ses i sammenheng med tabell 5.3 som viste at få kommuner hadde utviklet en overordnet strategi for lederutvikling. Hadde kommunene utviklet en overordnet strategi ville det vært større sannsynlighet for at de ville visst hvor store ressurser kommunene bruker på lederutvikling blant mellomlederne sine. Kommunenes økonomiske prioriteringer kan også som i beskrivelse av kommunenes rutiner

for lederutvikling tyde på at lederutvikling ikke er strategisk forankret i kommunen, men at basert på den enkelte mellomleders eget ønske og motivasjon.

4.5.Oppsummering av funn

Undersøkelsen viser at kommunene i liten grad har gjennomgående rutiner for lederutvikling. I den grad de har rutiner synes dette å være individrettet og med utspill i den enkelte mellomleders behov for økt kompetanse. Kommunene bruker i liten grad incentiver i form av lønn og stillingsopprykk. Det kartlegges i liten grad hvilke behov lederne har for lederkompetanse, mens funnene viser at arbeidsgiver tilrettelegger når ledere gjennomfører lederutdanning ved å tilby permisjon eller økonomisk støtte. Undersøkelsen viser videre at kommunene bruker rekruttering som en måte å tilegne seg kompetanse ved at de i stor grad setter krav om lederutdanning og ledererfaring, men mest av alt lederferdigheter/egenskaper, når de søker etter mellomledere.

Satsing på lederutvikling vil vise seg ved kommunenes økonomiske prioriteringer. Funnene viser at det er store forskjeller i hvilken grad kommunene bruker økonomiske ressurser når de satser på lederutvikling, mens det mest oppsiktsvekkende undersøkelsen viser er den store graden av kommuner som ikke vet hva de bruker, noe som gjenspeiler en manglende overordnet strategi for lederutvikling.

5. Hva kan forklare kommunenes ulike satsing?

Mens jeg i kapittel 4 beskrev variasjon i kommunenes tilbøyelighet til å satse på lederutvikling, vil jeg i dette kapittelet undersøke problemstillingen sin del to:

2. Hva kan forklare variasjon i kommunenes satsing på lederutvikling.

Videre i den deskriptive analysen vil jeg gjøre en *bivariat* analyse hvor jeg ser på sammenhengen mellom to variabler (Johannessen, 2009). Jeg vil bruke *Crosstabulation* for å vise forholdet mellom den uavhengige og avhengige variabelen. De uavhengige variablene jeg vil bruke er som nevnt *størrelse* basert på kommunenes innbyggertall, og kommunenes *politiske ståsted* med grunnlag i hvilken politisk tilhørighet kommunens ordfører har, oppdelt i sosialistisk og borgerlig ståsted.

For å undersøke problemstillingen vil jeg teste hypotesene i kapittel 3, og vil bruke samme inndeling som i kapittel 4 med utgangspunkt i spørreundersøkelsens tre spørsmålsbatteri som omhandler kommunenes rutiner for å tilby lederutvikling, i hvilken grad de tilrettelegger for gjennomføring av lederutdanning samt se på hvordan kommunene sikrer seg lederkompetanse i form av rekruttering til mellomlederstillinger. Til slutt vil jeg se på hva som kan forklare forskjeller ved kommunenes økonomiske prioriteringer.

5.1.Forklaringsvariabel - Størrelse

Hypotese 1: Dess større kommunene er, dess mer vil de satse på lederutvikling.

5.1.1. Kommuners rutiner for lederutvikling

Tabell 5.1 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det er utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen. | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja | 18.2% | 27.3% | 35.7% | 37.5% | 75.0% | 33.3% |
| Nei | 72.7% | 72.7% | 57.1% | 50.0% | 25.0% | 60.0% |
| Usikker | 9.1% | .0% | 7.1% | 12.5% | .0% | 6.3% |

Det er stor grad av variasjon i om kommunene har utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen. Mens det i utgangspunktet kun er 1/3 av kommunene som har utviklet slik overordnet strategi, er de største kommunene som i størst grad har det hvor $\frac{3}{4}$ av kommunene over 50 000 innbyggere har utviklet en overordnet strategi. De mellomstore kommunene svarer jevnt at ca 1/3 av kommunene har en overordnet strategi for lederutvikling, mens dette i liten grad er tilfelle for de minste kommunene. Kun 18,2% av kommunene under 5000 innbyggere har utviklet en overordnet strategi, som viser at de mindre kommunene har mindre gjennomgående fokus på lederutvikling enn de største har.

Tabell 5.2 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det gjennomføres regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja % within Antall innbyggere | 9.1% | 27.3% | 21.4% | 62.5% | .0% | 25.% |
| Nei % within Antall innbyggere | 81.8% | 72.7% | 50.0% | 37.5% | 100.0% | 64.% |
| Usikker % within Antall innbyggere | 9.1% | .0% | 28.6% | .0% | .0% | 10.% |

Variasjon i rutiner for lederutvikling forsterkes ved undersøkelse om det gjennomføres regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. Ingen av de største kommunene gjennomfører regelmessig kartlegging av behovene, noe som ville ha vært ventet at de gjorde ettersom det var de største kommunene som i størst grad hadde utviklet en overordnet strategi for lederutvikling.

Likeså ser en her at de minste kommunene under 5000 innbyggere i liten grad regelmessig kartlegger den enkeltes mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse med over 80% som ikke kartlegger, jf. Tabell 5.2. For de mellomstore kommunene kan en også se like sammenhenger mellom om de har utviklet en overordnet strategi for lederutvikling og om de gjennomfører regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse, jf. Tabell 5.1 og 5.2. Tabell 5.2 viser også et positivt trekk ved at over 60% av kommunene i store kommuner gjennomfører kartlegging, selv om de samme kommunene i underkant av 40% hadde utviklet en overordnet strategi for lederutvikling. Undersøkelsen viser at selv om de største kommunene i størst grad har utviklet en overordnet strategi for lederutvikling, så har de et dårlig grunnlag å gjøre det på ved at ingen av dem har kartlagt behovet på forhånd som ville vært det naturlige grunnlaget for en overordnet strategi.

Tabell 5.3 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det utvikles individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 45.5% | 54.5% | 35.7% | 62.5% | .0% | 43.8% |
| Nei | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 54.5% | 45.5% | 42.9% | 37.5% | 100.0% | 50.0% |
| Usikker | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | .0% | .0% | 21.4% | .0% | .0% | 6.3% |

Det er lite variasjon som kan forklares med kommunistørrelse ved om kommunene utvikler individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse med unntak av de største kommunene hvor ingen av dem utvikler slike løp. Dette forsterker inntrykket i tabell 5.2 hvor heller ingen av de største gjennomførte regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. Det må likevel trekkes fram som positivt at om lag halvparten av de andre kommunene utvikler individuelle utviklingsløp, som også forsterker det individuelle fokuset som det kan synes som at kommunene har.

Tabell 5.4 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det blir foretatt en sertifisering av alle mellomledere med hensyn til lederferdigheter/kompetanse. | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|--------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Nei | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 100.0% | 100.0% | 85.7% | 100.0% | 100.0% | 95.8% |
| Usikker | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | .0% | .0% | 14.3% | .0% | .0% | 4.2% |
| Total | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Da ingen av kommunene foretar en sertifisering av mellomledere med hensyn til lederferdigheter/egenskaper vises heller ingen variasjon, foruten en viss grad av usikkerhet hos enkelte av de mellomstore kommunene. Undersøkelsen syner at kommunene er ikke har noe forhold til å sertifisere mellomledernes lederferdigheter/egenskaper.

Tabell 5.5 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det tilrettelegges for lønnsoppykk for mellomledere som har gjennomført lederutdanning. | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja % within Antall innbyggere | 72.7% | 63.6% | 64.3% | 37.5% | 25.0% | 58.3% |
| Nei % within Antall innbyggere | 27.3% | 27.3% | 35.7% | 62.5% | 50.0% | 37.5% |
| Usikker % within Antall innbyggere | .0% | 9.1% | .0% | .0% | 25.0% | 4.2% |

Det er en variasjon på bakgrunn av kommunestørrelse for om kommunene tilrettelegger for lønnsoppykk for mellomledere som gjennomført lederutdanning. Nesten en $\frac{3}{4}$ av de minste kommunene har lønn som et incentiv for å gjennomføre lederutdanning, mens kun $\frac{1}{4}$ av de største kommunene gjør det samme noe som viser en markant forskjell i hvordan kommunene forholder seg til de mellomlederne som tar lederutdanning. For de øvrige kommunene viser tabell 5.5 en variasjon hvor det er kommuner under 20 000 innbyggere som i størst grad nytter lønn som incentiv, mens kommuner over gjør det i mindre grad.

Mindre kommuner forholder seg tydelig til lønn som et viktig incentiv ved gjennomføring av lederutdanning. Dette kan tyde på at de mindre kommunene føler et større behov for å anerkjenne oppnåelse av lederkompetanse som de gjerne er mer avhengig av å beholde enn de større kommunene.

Tabell 5.6 Antall innbyggere Crosstabulation

| Gjennomført lederutdanning er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja % within Antall innbyggere | 18.2% | 18.2% | 14.3% | .0% | 25.0% | 14.6% |
| Nei % within Antall innbyggere | 81.8% | 72.7% | 85.7% | 100.0% | 75.0% | 83.3% |
| Usikker % within Antall innbyggere | .0% | 9.1% | .0% | .0% | .0% | 2.1% |

Det er lite variasjon som kan forklares med kommunestørrelse for om kommunene har gjennomført lederutdanning som en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling. Tabell 5.6 syner at det at de minste kommunene i stor grad nytter lønn som et incentiv for gjennomføring av lederutdanning, er ikke opprykk til høyere lederstilling et incentiv som er brukt i stor grad. Likevel kan det trekkes fram av undersøkelsen at $\frac{1}{4}$ av de største kommunene har gjennomført lederutdanning som en forutsetning, noe som kan tilsa at de til en viss grad bruker opprykk som et incentiv for gjennomført lederutdanning.

Tabell 5.7 Antall innbyggere Crosstabulation

| Forhold angående lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtalen. | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja % within Antall innbyggere | 36.4% | 63.6% | 50.0% | 75.0% | 75.0% | 56.3% |
| Nei % within Antall innbyggere | 45.5% | 18.2% | 21.4% | 25.0% | 25.0% | 27.1% |
| Usikker % within Antall innbyggere | 18.2% | 18.2% | 28.6% | .0% | .0% | 16.7% |

Undersøkelsen syner at det er variasjon mellom kommunene basert på kommunestørrelse for om forhold angående lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtalen. Drøye halvparten av alle kommunene har lederutdanning som tema i medarbeidersamtalen, og det er de største og de store mellomstore over 20 000 innbyggere hvor $\frac{3}{4}$ har lederutdanning som sentral del av medarbeidersamtalen. Det kan synes som det kan være sammenheng med at lederutdanning inngår sentralt i medarbeidersamtalen og om kommunene har utviklet overordnet strategi for lederutvikling hvor det er de største kommunene som i størst grad har utviklet en overordnet strategi, jf tabell 5.1.

De største kommunene har en større grad av strategisk kompetanseutvikling som gjenspeiler seg i at kommunene har rutiner for at forhold angående lederutvikling inngår som en sentral del av den årlige medarbeidersamtalen. Slik vil de også få et bilde av om dette er noe som den enkelte mellomleder føler behov for og ønsker å gjennomføre.

Tabell 5.8 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det er etablert en oversikt over alle mellomledere som tar lederutdanning | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 45.5% | 72.7% | 57.1% | 25.0% | 25.0% | 50.0% |
| Nei | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 54.5% | 18.2% | 35.7% | 75.0% | 75.0% | 45.8% |
| Usikker | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | .0% | 9.1% | 7.1% | .0% | .0% | 4.2% |

Det er variasjon i om kommunene har etablert oversikt over alle mellomledere som tar lederutdanning som kan forklares ut fra kommunestørrelse. Mens halvparten av kommunene har oversikt over hvem som tar lederutdanning, har bare ¼ av de største kommunene og store kommuner slik oversikt. Det er de mindre kommunene som i størst grad har slik oversikt. Det mest interessante i tabell 5.8 er den lave graden av etablerte oversikter over mellomledere som tar lederutdanning i de store og de største kommunene. Dette skiller seg ut fra det at de største kommunene i størst grad av en overordnet strategi som også burde innbefattet oversikt over dem som faktisk tar lederutdanning.

Det kan synes som at det heller ikke for de største kommunene at de har gjennomgående rutiner for lederutvikling selv om de har en overordnet strategi.

Tabell 5.9 Antall innbyggere Crosstabulation

| Det er etablert en lederavtale med alle mellomledere | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Ja | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 27.3% | 18.2% | 50.0% | 25.0% | 50.0% | 33.3% |
| Nei | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 72.7% | 63.6% | 28.6% | 62.5% | 50.0% | 54.2% |
| Usikker | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | .0% | 18.2% | 21.4% | 12.5% | .0% | 12.5% |

Undersøkelsen viser at det er variasjon på bakgrunn av kommunestørrelse for om kommunene har etablert lederavtale med sine mellomledere. Mens 1/3 av kommunene har etablert lederavtale, er dette mindre tilfelle hos de minste kommunene hvor nesten $\frac{3}{4}$ ikke har slik avtale. Av de mellomstore og de største kommunene svarer at halvparten av kommunene at de har etablert lederavtaler med mellomlederne. Lederavtaler er et relativt nytt styringsverktøy for kommunene og det kan synes som at både de store, største og de små kommunene har begynt å etablere slike avtaler som vil være et naturlig styringsverktøy i en strategisk kompetanseutvikling.

Det større fokus på rutiner for lederutvikling hos de største kommunene viser seg også her ved at halvparten har etablert lederavtale med mellomlederne, mens det igjen kan ses en sammenheng med at det er de minste kommunene som i minst grad har etablert slik avtale slik undersøkelsen viser at de har mindre grad av helhetlig strategisk lederutvikling.

5.1.2. Kommunenes tilrettelegging for lederutdanning

Tabell 5.10 Antall innbyggere Crosstabulation

| Tilbyr kommunen permisjon med lønn ved gjennomføring av lederutdanning? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Sjelden % within Antall innbyggere | .0% | .0% | 7.1% | 12.5% | 25.0% | 6.4% |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 18.2% | 10.0% | 21.4% | 25.0% | .0% | 17.0% |
| Ofte % within Antall innbyggere | 63.6% | 60.0% | 57.1% | 50.0% | 75.0% | 59.6% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 18.2% | 30.0% | 14.3% | 12.5% | .0% | 17.0% |

Det er en viss variasjon mellom kommunene ut fra kommunestørrelse på om de tilbyr tilrettelegging i form av permisjon med lønn når mellomledere gjennomfører lederutdanning. Det er en variasjon fra halvparten til over $\frac{3}{4}$ av kommunene som ofte eller alltid tilbyr permisjon med lønn hvor det er de største kommunene som i størst grad tilrettelegger i form av lønnet permisjon, mens det er de store kommunene som gjør det i minst grad. Det faktum at variasjonen i størst grad vises i forholdet mellom de store kommunene og de største, og ikke mellom små og store gjør at jeg ikke vil betegne det som en variasjon som kan forklares i form av kommunestørrelse, men at dette kan være tilfeldigheter i utvalget. Det er de små og de minste kommunene som synes å tilrettelegge ved bruk av lønnet permisjon i størst grad.

Tabell 5.11 Antall innbyggere Crosstabulation

| Tilbyr kommunen permisjon uten lønn ved gjennomføring av lederutdanning? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Sjelden % within Antall innbyggere | 45.5% | 60.0% | 35.7% | 62.5% | 50.0% | 48.9% |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 36.4% | .0% | 42.9% | 12.5% | 25.0% | 25.5% |
| Ofte % within Antall innbyggere | .0% | 30.0% | 7.1% | 25.0% | .0% | 12.8% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 18.2% | 10.0% | .0% | .0% | 25.0% | 8.5% |
| Usikker % within Antall innbyggere | .0% | .0% | 14.3% | .0% | .0% | 4.3% |

Det er lite variasjon i om kommunene tilrettelegger i form av å tilby permisjon uten lønn ved gjennomføring av lederutdanning og kommunestørrelse, jf. Tabell 5.11. Det kan synes om at permisjon uten lønn er et lite brukt virkemiddel å tilby når mellomledere tar lederutdanning og dette må ses i sammenheng med at det svært vanlig at det tilbys permisjon med lønn, jf. Tabell 5.12.

Tabell 5.12 Antall innbyggere Crosstabulation

| Tilbyr kommunen dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 27.3% | 10.0% | 42.9% | 37.5% | .0% | 27.7% |
| Ofte % within Antall innbyggere | 54.5% | 80.0% | 35.7% | 50.0% | 75.0% | 55.3% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 18.2% | 10.0% | 21.4% | 12.5% | .0% | 14.9% |
| Usikker % within Antall innbyggere | .0% | .0% | .0% | .0% | 25.0% | 2.1% |

Det er en variasjon mellom kommunene i forhold til kommunestørrelse om de tilbyr tilrettelegging i form av dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning. $\frac{3}{4}$ av de største kommunene dekker ofte utgifter mens over 40% av de mellomstore kommunene kun noen ganger tilbyr dekking av utgifter. Nesten alle de små kommunene dekker utgifter ofte eller alltid, mens nesten $\frac{2}{3}$ av de minste dekker ofte eller alltid tilbyr tilrettelegging form av dekking av utgifter.

Det synes som at kommunene i stor grad tilbyr tilrettelegging i form av dekking av utgifter til gjennomføring av lederutdanning mens det kan synes som at det er de mellomstore som gjør dette i minst grad.

Tabell 5.13 Antall innbyggere Crosstabulation

| Setter kommunen som vilkår om bindingstid ved dekking av utgifter eller ved permisjon? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Sjelden % within Antall innbyggere | .0% | 10.0% | 7.1% | 25.0% | 25.0% | 10.6% |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 27.3% | 30.0% | 28.6% | 37.5% | 50.0% | 31.9% |
| Ofte % within Antall innbyggere | 18.2% | 40.0% | 14.3% | 12.5% | .0% | 19.1% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 54.5% | 20.0% | 35.7% | 25.0% | .0% | 31.9% |
| Usikker % within Antall innbyggere | .0% | .0% | 14.3% | .0% | 25.0% | 6.4% |

Undersøkelsen viser at det er variasjon i kommunenes tilbøyelighet til å sette vilkår om bindingstid når de tilrettelegger for gjennomføring av lederutdanning som kan forklares ut kommunestørrelse. De største kommunene svarer i stor grad at det sjelden eller noen ganger av de setter krav om bindingstid, mens ingen av dem gjør det ofte eller alltid. Dette tyder på at vilkår om bindingstid er lite brukt i de største kommunene. Nesten $\frac{3}{4}$ av de minste kommunene setter vilkår om bindingstid ofte eller alltid, som viser at dette er noe de i stor grad har strategi for å gjøre. Det er liten variasjon i forholdet mellom små og mellomstore kommuner, mens det også hos store kommuner er en høyere grad (62,5%) som kun sjelden eller noen ganger setter vilkår om bindingstid.

Det å sette vilkår om bindingstid er tydelig et vanlig virkemiddel hos kommuner med færre innbyggere. Hos de største kommunene er dette nærmest fraværende, og det kan ha forklaring i at store kommuner ikke har det behovet for å sikre seg kompetansen da de har større tilfang i utgangspunktet.

5.1.3. Kommunenes rekruttering til mellomlederstillinger

Tabell 5.14 Antall innbyggere Crosstabulation

| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederutdanning? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Sjelden % within Antall innbyggere | 18.2% | 20.0% | .0% | 12.5% | .0% | 10.6% |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 45.5% | 10.0% | 35.7% | 50.0% | .0% | 31.9% |
| Ofte % within Antall innbyggere | 18.2% | 30.0% | 35.7% | 37.5% | 50.0% | 31.9% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 18.2% | 40.0% | 28.6% | .0% | 50.0% | 25.5% |

Det er en variasjon mellom de største og de minste kommunene i forhold til om de i utlysningstekst vanligvis setter krav om lederutdanning. Det er liten variasjon mellom små og mellomstore kommuner som kan forklares av kommunestørrelse, mens de største kommunene alle svarer at de ofte eller alltid setter krav om lederutdanning. Til sammenligning svarer 63,7% av de minste kommunene at de sjelden eller noen ganger setter slikt krav. Noe overraskende setter kun 37,5% av store kommuner krav om lederutdanning ofte, som gjør at bilde om at store kommuner har større tilgang på lederutdanning bleknes. De største kommunene har større fokus på å rekruttere ønsket kompetanse enn de minste kommunene.

Tabell 5.15 Antall innbyggere Crosstabulation

| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om ledererfaring? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Sjelden % within Antall innbyggere | .0% | 10.0% | .0% | .0% | .0% | 2.1% |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 54.5% | 10.0% | .0% | 12.5% | .0% | 17.0% |
| Ofte % within Antall innbyggere | 18.2% | 50.0% | 57.1% | 75.0% | 50.0% | 48.9% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 27.3% | 30.0% | 42.9% | 12.5% | 50.0% | 31.9% |

Det synes som at det er variasjon særlig mellom de største og minste kommunene i forhold til om de vanligvis har krav om ledererfaring når de lyser ut mellomlederstillinger. Også som i forhold til krav om lederutdanning, jf. Tabell 5.14, er det de minste kommunene som i størst grad bare noen ganger setter krav om ledererfaring (54,5%). Alle de største kommunene svarer at de ofte eller alltid setter krav om ledererfaring, som er sammenfallende med at de i samme grad også setter krav om lederutdanning. Det kan synes som at de største kommunene har en klar strategi i rekrutteringsprosessen med å fa tak på nødvendig kompetanse, mens de minste kommunene gjøre dette i langt mindre grad.

Tabell 5.16 Antall innbyggere Crosstabulation

| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederferdigheter/egenskaper? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|--|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Noen ganger % within Antall innbyggere | 27.3% | 10.0% | .0% | 12.5% | 25.0% | 12.8% |
| Ofte % within Antall innbyggere | 27.3% | 40.0% | 50.0% | 25.0% | 50.0% | 38.3% |
| Alltid % within Antall innbyggere | 45.5% | 50.0% | 50.0% | 62.5% | 25.0% | 48.9% |

Selv om kommunene generelt sett ofte eller alltid setter krav om lederferdigheter/egenskaper, er det likevel noe variasjon, jf. Tabell 5.16. ¼ av både de største og de minste kommunene opplyser at de bare noen ganger setter krav om lederferdigheter/egenskaper. Mens alle de største kommunene ofte eller alltid setter krav om lederutdanning og ledererfaring, er det overraskende at bildet ikke er likt eller sterkere i forhold til lederferdigheter/egenskaper. Det synes som at det er en variasjon som kan forklares med kommunestørrelse ved at de minste kommunene i mindre grad enn små, mellomstore og store kommuner setter krav om lederferdigheter/egenskaper. At de største kommunene har samme tendensene kan ha andre forklaringer da de minste kommunene i tillegg i mindre grad setter krav om lederutdanning og ledererfaring.

5.1.4. Kommunenes økonomiske prioriteringer

Tabell 5.17

| Hvor stor prosentvis andel utgjør lederutvikling av kommunens totale lønnsbudsjett? | Antall innbyggere | | | | | Total |
|---|-------------------|------------|-------------|-------------|------------|-------|
| | Opptil 5000 | 5001-10000 | 10001-20000 | 20001-50000 | over 50000 | |
| Under 1% | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 45.5% | 40.0% | 21.4% | 75.0% | 25.0% | 40.4% |
| 1%-3% | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 9.1% | 20.0% | 21.4% | 25.0% | 25.0% | 19.1% |
| 3%-5% | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | .0% | 10.0% | 7.1% | .0% | .0% | 4.3% |
| Over 5% | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | .0% | .0% | 7.1% | .0% | .0% | 2.1% |
| Usikker | | | | | | |
| % within Antall innbyggere | 45.5% | 30.0% | 42.9% | .0% | 50.0% | 34.0% |

Det synes å være noe variasjon blant kommunene i forhold til hvor stor prosentvis andel lederutvikling utgjør av kommunens totale lønnsbudsjett. Det skiller 20% mellom de største om de minste kommunene i forhold til at de bruker under 1% av budsjettet til lederutvikling hvor de minste i mindre grad enn de største prioriterer å bruke økonomiske ressurser på lederutvikling. Dette forsterker bildet av at de minste kommunene synes å i mindre grad enn de større kommunene å ha en enhetlig strategi for lederutvikling. De store kommunene skiller seg noe ut ved at ingen av dem svarer at de er usikre på hva de bruker som tegner et positivt bilde i forhold den totale andelen kommuner på 34% som ikke vet hvilke økonomiske prioriteringer de gjør i forhold til lederutvikling.

5.2.Oppsummering av funnene

Tallmateriale i forhold til kommunenes rutiner for lederutvikling viser at det er variasjon mellom kommunene ut fra størrelse. De største kommunene har i større grad utarbeidet en overordnet strategi for lederutvikling enn de minste kommunene. Likevel viser bildet at de største kommunene ikke har kartlagt på forhånd hvilket behov for lederutvikling kommunen som organisasjon har. De største kommunene utvikler heller ikke individuelle utviklingsløp for mellomlederne i forhold til kompetanseutvikling, mens om lag halvparten av de andre kommunene gjør dette, selv om disse i mindre grad har utviklet overordnet strategi for lederutvikling. Ingen av kommunene foretar sertifisering av mellomlederne med fokus på lederferdigheter/egenskaper. Lønn og opprykk til høyere lederstilling kan ses som incentiv for å gjennomføre lederutdanning. De minste kommunene viser et tydelig bilde av at lønn er et viktig incentiv, men opprykk til høyere lederstilling til en viss grad nyttes som incentiv hos de største. De største kommunene kan synes å ha et tydelig individuelt fokus på lederutvikling ved at de i større grad enn i mindre kommuner har fokus på lederutvikling i medarbeidersamtaler, samt at de i større grad har etablert lederavtaler. De mindre kommunene har større oversikt over hvem som tar lederutdanning til enhver tid, noe som en også burde sett hos de større kommunene som ledd i deres overordnede strategi for lederutvikling.

I forhold til kommunenes rutiner for tilrettelegging for gjennomføring av lederutdanning viser studien at de mindre kommunene i større grad tilrettelegger i form av å tilby lønnet permisjon mens få kommuner generelt tilbyr permisjon uten lønn. Selv om mellomstore kommuner i minst grad tilbyr dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning er dette utbredt i de andre kommunene. Funnene i undersøkelsen tyder på at det å sette vilkår om bindingstid er tydelig et vanlig virkemiddel hos kommuner med færre innbyggere som kan forklares med at mindre kommuner i større grad har behov for å sikre seg at kompetanse de er med å utvikler blir i organisasjonen enn større kommuner.

Ved rekruttering til mellomlederstillinger viser funnene at de største kommunene har en klar strategi med å rekruttere ledere med både lederutdanning og ledererfaring, mens de fleste kommunene foruten de minste også har fokus på å rekruttere ledere med lederferdigheter/kompetanse.

5.2.1. Kan hypotesen bekreftes?

Med bakgrunn i størrelse viser funnene variasjon mellom kommunene. Empirien støtter teorien om at større kommuner har større grad av strategisk fokus på lederutvikling enn mindre kommuner, men det vises også at det er en viss variasjon i behov og rutiner som kan ha forklaring i størrelsen på kommunene. Gjennomgående har større kommuner større grad av overordnede rutiner som gjenspeiles i deres håndtering av tilrettelegging for mellomledere til å ta lederutdannelse samt ved rutiner for rekruttering, og hypotesen kan dermed *bekreftes*.

5.3.Forklaringsvariabel – Politisk ståsted

Hypotese 2: *Kommuner styrt av et borgerlig regime vil satse mer på lederutvikling enn sosialistisk styrte kommuner.*

5.3.1. Kommunenes rutiner for lederutvikling

Tabell 5.18 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det er utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 35.7% | 32.4% | 33.3% |
| Nei | 57.1% | 61.8% | 60.4% |
| Usikker | 7.1% | 5.9% | 6.3% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Undersøkelsen viser ingen variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner om de har utviklet en overordnet strategi for lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen eller ikke. Det er således ingen forskjell mellom kommunene i forhold til om de har utviklet en overordnet strategi som kan forklares ut fra deres politiske ståsted.

Tabell 5.19 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det gjennomføres regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 28.6% | 23.5% | 25.0% |
| Nei | 57.1% | 67.6% | 64.6% |
| Usikker | 14.3% | 8.8% | 10.4% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Tabell 5.19 viser liten grad av variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner og i hvilken grad de gjennomfører regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. Det er ca 10% flere av de borgerlige kommunene som kartlegger enn sosialistisk styrte. Det kan synes som at politisk ståsted ikke er en forklaring på forskjeller i kommunenes rutiner for kartlegging mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse basert på deres politiske ståsted.

Tabell 5.20 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det utvikles individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 35.7% | 47.1% | 43.8% |
| Nei | 57.1% | 47.1% | 50.0% |
| Usikker | 7.1% | 5.9% | 6.3% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Også tabell 5.20 viser at det er liten variasjon mellom kommunes rutiner for å utvikle individuelle utviklingsløp for å sikre enkelte mellomleders lederkompetanse på bakgrunn av politisk ståsted. Mens det var ca 10% flere av de borgerlig styrte kommunene som kartla mellomleders behov for lederutvikling, er bildet motsatt med ca 10% overvekt at sosialistisk styrte kommuner som utvikler individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse.

Det kan synes som at det ikke er variasjon i kommunenes rutiner for å utvikle individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse som kan forklares ut fra deres politiske ståsted.

Tabell 5.21 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det blir foretatt en sertifisering av alle mellomledere med hensyn til lederferdigheter/kompetanse. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Nei | 92.9% | 97.1% | 95.8% |
| Usikker | 7.1% | 2.9% | 4.2% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Det er ikke variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner og om de foretar sertifisering av alle mellomledere med hensyn til lederferdigheter/kompetanse noe som var forventet da ingen av kommunene svarer at de foretar slik sertifisering, jf. Tabell 5.21.

Tabell 5.22 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det tilrettelegges for lønnsopprykk for mellomledere som har gjennomført lederutdannelse. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 71.4% | 52.9% | 58.3% |
| Nei | 28.6% | 41.2% | 37.5% |
| Usikker | | 5.9% | 4.2% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Det synes som at det er noe variasjon mellom kommuner som er borgerlig og sosialistisk styrte. Mens drøye halvparten av de borgerlig styrte kommunene tilrettelegger for lønnsopprykk, er det nesten $\frac{3}{4}$ av de sosialistisk styrte kommunene som bruker lønn som incentiv for å gjennomføre lederutdannelse. Undersøkelsen kan tyde på at sosialistisk styrte kommuner har større fokus på incentiv i form av lønn enn borgerlig styrte kommuner.

Tabell 5.23 Politisk ståsted Crosstabulation

| Gjennomført lederutdannelse er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 14.3% | 14.7% | 14.6% |
| Nei | 85.7% | 82.4% | 83.3% |
| Usikker | | 2.9% | 2.1% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Undersøkelsen viser at det ikke er variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner i forhold til om de har praksis for at gjennomført lederutdannelse er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling, jf. tabell 5.23. Selv om sosialistisk styrte kommuner i noe større grad enn borgerlig styrte kommuner brukte incentiv i form av lønn for gjennomført lederutdanning, nytter de ikke opprykk som incentiv. Variasjon mellom kommuners praksis i om lederutdannelse er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling kan således ikke forklares med bakgrunn i kommunenes politiske ståsted.

Tabell 5.24 Politisk ståsted Crosstabulation

| Forhold angående lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtalen. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 50.0% | 58.8% | 56.3% |
| Nei | 35.7% | 23.5% | 27.1% |
| Usikker | 14.3% | 17.6% | 16.7% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Tabell 5.24 viser den samme tendensen med at det ikke er variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner i forhold til om lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtale. Variasjon mellom kommunens tilbøyelighet til at lederutdanning er tema i medarbeidersamtalen kan ikke forklares ut fra kommunens politiske ståsted.

Tabell 5.25 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det er etablert en oversikt over alle mellomledere som tar lederutdanning | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 50.0% | 50.0% | 50.0% |
| Nei | 50.0% | 44.1% | 45.8% |
| Usikker | | 5.9% | 4.2% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Halvparten av kommunene svarer at de har oversikt over mellomledere som tar lederutdanning, og det er ingen variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommune, jf. Tabell 5.25. Det er altså ingen variasjon som kan forklares ut fra kommunenes politiske ståsted.

Tabell 5.26 Politisk ståsted Crosstabulation

| Det er etablert en lederavtale med alle mellomledere. | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Ja | 42.9% | 29.4% | 33.3% |
| Nei | 35.7% | 61.8% | 54.2% |
| Usikker | 21.4% | 8.8% | 12.5% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Tabell 5.26 syner at det er en viss variasjon mellom kommuner som er borgerlig og sosialistisk styrte i forhold til om det har etablert lederavtaler med mellomlederne. Mens drøye 40% av de sosialistisk styrte kommunene har slik oversikt, har i underkant av 30% av de borgerlig styrte kommunene det samme. Sosialistisk styrte kommuner bruker i større grad lederavtaler enn borgerlig styrte kommuner.

5.3.2. Kommunenes tilrettelegging for lederutdanning

Tabell 5.27 Politisk ståsted Crosstabulation

| Tilbyr kommunen permisjon med lønn ved gjennomføring av lederutdanning? | | Politisk ståsted | | Total |
|---|-------------|------------------|-----------|--------|
| | | Sosialistisk | Borgerlig | |
| | Sjelden | 7.1% | 6.1% | 6.4% |
| | Noen ganger | 14.3% | 18.2% | 17.0% |
| | Ofte | 50.0% | 63.6% | 59.6% |
| | Alltid | 28.6% | 12.1% | 17.0% |
| Total | | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

I forhold til tilrettelegging for lederutdanning viser funnene ingen grad av variasjon mellom borgerlige og sosialistisk styrte kommuner. Variasjon i tilrettelegging kan altså ikke forklares på bakgrunn av kommunenes politiske ståsted.

Tabell 5.28 Politisk ståsted Crosstabulation

| Tilbyr kommunen permisjon uten lønn ved gjennomføring av lederutdanning? | | Politisk ståsted | | Total |
|--|-------------|------------------|-----------|--------|
| | | Sosialistisk | Borgerlig | |
| | Sjelden | 64.3% | 42.4% | 48.9% |
| | Noen ganger | 21.4% | 27.3% | 25.5% |
| | Ofte | 7.1% | 15.2% | 12.8% |
| | Alltid | | 12.1% | 8.5% |
| | Usikker | 7.1% | 3.0% | 4.3% |
| Total | | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Bildet endrer seg noe når en i tabell 5.28 ser variasjon ved at drøye ¼ av borgerlig styrte kommuner ofte eller alltid tilbyr permisjon uten lønn mens sosialistisk styrte kommuner kun gjør dette ved 7,1% av kommunene. Det kan synes som at sosialistisk styrte kommuner i mindre grad enn borgerlig styrte kommuner tilrettelegger for gjennomføring av lederutdanning i form av ulønnet permisjon.

Tabell 5.29 Politisk ståsted Crosstabulation

| Tilbyr kommunen dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning? | Politisk ståsted | | Total |
|--|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Noen ganger | 14.3% | 33.3% | 27.7% |
| Ofte | 64.3% | 51.5% | 55.3% |
| Alltid | 21.4% | 12.1% | 14.9% |
| Usikker | | 3.0% | 2.1% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Det er en variasjon mellom i hvilken grad kommunene tilbyr dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning sett i forhold til dere politiske ståsted. Mens 85,7% av sosialistisk styrte kommuner ofte eller alltid tilbyr dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning, svarer kun 15,1% av de borgerlig styrte kommunene det samme. Det kan synes som at sosialistisk styrte kommuner i større grad bruke økonomiske virkemidler for å fremme at mellomledere tar lederutdanning enn borgerlig styrte kommuner gjør.

Tabell 5.30 Politisk ståsted Crosstabulation

| Setter kommunen som vilkår om bindingstid ved dekking av utgifter eller ved permisjon? | Politisk ståsted | | Total |
|--|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Sjelden | 14.3% | 9.1% | 10.6% |
| Noen ganger | 28.6% | 33.3% | 31.9% |
| Ofte | 28.6% | 15.2% | 19.1% |
| Alltid | 21.4% | 36.4% | 31.9% |
| Usikker | 7.1% | 6.1% | 6.4% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Tabell 5.30 viser at det ikke er variasjon mellom om kommuner setter vilkår om bindingstid ved tilrettelegging for gjennomføring av lederutdanning med grunnlag i dere politiske ståsted. Den variasjonen som er kan således ikke forklares ut fra om kommunene er borgerlig eller sosialistisk styrte.

5.3.3. Kommunenes rekruttering til lederstillinger

Tabell 5.31 Politisk ståsted Crosstabulation

| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederutdanning? | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Sjelden | 21.4% | 6.1% | 10.6% |
| Noen ganger | 21.4% | 36.4% | 31.9% |
| Ofte | 35.7% | 30.3% | 31.9% |
| Alltid | 21.4% | 27.3% | 25.5% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Variasjon mellom kommunenes praksis med å sette krav om lederutdanning i utlysningstekst når de søker etter mellomledere viser ingen nevneverdig variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner, jf. Tabell 5.31. Variasjon mellom kommunene kan dermed ikke forklares med bakgrunn i kommunens politiske ståsted.

Tabell 5.32 Politisk ståsted Crosstabulation

| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om ledererfaring? | Politisk ståsted | | Total |
|--|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Sjelden | 7.1% | | 2.1% |
| Noen ganger | 21.4% | 15.2% | 17.0% |
| Ofte | 35.7% | 54.5% | 48.9% |
| Alltid | 35.7% | 30.3% | 31.9% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Bildet endrer seg noe når en i tabell 5.32 ser at mens 84,8% av borgerlig styrte kommuner har praksis for å sette krav om ledererfaring i utlysningstekst når de søker etter mellomledere, så er det 71,4% av de sosialistisk styrte kommunene som gjør tilsvarende. Bildet synes som at borgerlig styrte kommuner i større grad har fokus på lederkompetanse i form av ledererfaring ved rekruttering men at dette ikke gjenspeiler seg med samme tendens med praksis for krav om lederutdanning, jf. Tabell 5.31.

Tabell 5.33 Politisk ståsted Crosstabulation

| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederferdigheter/egenskaper? | Politisk ståsted | | Total |
|--|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Noen ganger | 14.3% | 12.1% | 12.8% |
| Ofte | 28.6% | 42.4% | 38.3% |
| Alltid | 57.1% | 45.5% | 48.9% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Undersøkelsen viser at det er lite variasjon mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner i deres praksis med krav om lederferdigheter/egenskaper i utlysningstekst når de søker etter mellomleder, jf. Tabell 5.33. Med bakgrunn i politisk teori ville jeg forventet en sterkere grad av sosialistisk styrte kommuner som i større grad hadde praksis for å sette krav om lederferdighet/egenskaper i utlysningstekst. Det synes som at det ikke er noe variasjon mellom om kommunene setter krav om lederferdigheter/egenskaper som kan forklares med bakgrunn i om kommunene er borgerlig eller sosialistisk styrte.

5.3.4. Kommunenes økonomiske prioriteringer

Tabell 5.34 Politisk ståsted Crosstabulation

| Hvor stor prosentvis andel utgjør lederutvikling av kommunens totale lønnsbudsjett? | Politisk ståsted | | Total |
|---|------------------|-----------|--------|
| | Sosialistisk | Borgerlig | |
| Under 1% | 28.6% | 45.5% | 40.4% |
| 1%-3% | | 27.3% | 19.1% |
| 3%-5% | | 6.1% | 4.3% |
| Over 5% | 7.1% | | 2.1% |
| Usikker | 64.3% | 21.2% | 34.0% |
| Total | 100.0% | 100.0% | 100.0% |

Tabell 5.34 viser at det er variasjon i kommunenes prosentvise andel av totalt lønnsbudsjett brukt til lederutvikling ut fra om kommunene er borgerlig eller sosialistisk styrte. Borgerlig styrte kommuner har høyest grad av kommuner som bruker under 1% av lønnsbudsjettet til lederutvikling, men de har også en høy andel kommuner med 33,4% som bruker mellom 1% og 5%. Sosialistisk styrte kommuner har svært høy grad av kommuner som ikke vet hva de bruker på lederutvikling, mens det positive er at de har en andel med 7,1% av kommunene som bruker over 5%. Funnene viser at borgerlig styrte kommuner i større grad har oversikt over hva de bruker av økonomiske ressurser til lederutvikling, samtidig som de også har en vesentlig høyere grad av kommuner som bruker mellom over 1% av lønnsbudsjettet på lederutvikling.

5.4. Oppsummering av funnene

Undersøkelsen viser at det totalt sett er lite variasjon mellom om kommunene er borgerlig eller sosialistisk styrte i deres forskjeller i tilbøyelighet til rutiner for lederutvikling, hvordan de tilrettelegger for gjennomføring av lederutdanning, hvordan praksis ved rekruttering er samt økonomiske prioriteringer. I den grad det er noe variasjon ut fra kommunenes politiske ståsted vises dette sterkest i kommunenes rutiner for tilrettelegging for gjennomføring av lederutdanning hvor sosialistiske kommuner i høyere grad enn borgerlig styrte kommuner bruker økonomiske virkemidler for å støtte de mellomlederne som tar videreutdanning. I forhold til rekruttering til mellomlederstillinger viste undersøkelsen også en noe høyere grad av fokus på ledererfaring fra borgerlig styrte kommuner enn sosialistisk styrte. Størst grad av variasjon som kan forklares med kommunenes politiske ståsted vises ved oversikt over kommunenes økonomiske prioriteringer hvor borgerlig styrte kommuner har en høyere andel kommuner som bruker mellom 1 og 5% av kommunes totale lønnsbudsjett til lederutvikling i tillegg til at de i større grad har kunnskap om hvor mye de bruker på lederutvikling.

Kommunenes måte å forholde seg til å oppnå ønsket kompetanse kan også i lys av kontingensteorien hvor forholdet mellom struktur og omgivelser er sentralt (Sari Pikkala i Baldersheim og Rose 2005). Omgivelsenes påvirkning på kommunene vil enten kunne føre til stabilitet eller endring av kommunenes måter å forholde seg til rekruttering av ledere på. Om kommunenes erfaring er at det er vanskelig å få nok kvalifiserte søkere til lederstillinger, vil det kanskje være mer forståelig enn ønskelig at de senker kravene til kompetanse og ser seg fornøyd med lavere kompetansegrad. Det vesentlige for kommunene vil da være om de har fokus på og klarer å legge til rette for at lederne tilegner seg ønsket kompetanse etter ansettelsen.

5.4.1. Kan hypotesen bekreftes?

Selv om borgerlig styrte kommuner bruker mer økonomiske ressurser og har større oversikt over hvor stor andel av sitt totale lønnsbudsjett de bruker på lederutvikling, ser en ikke de samme tendensene i kommunenes rutiner, ei heller er det nevneverdig variasjon i om kommunene har utviklet overordnet strategi for lederutvikling. Studien viser ikke at det er gjennomgående variasjon som viser at borgerlig styrte kommuner satser mer på lederutvikling enn sosialistisk styrte, og hypotesen kan dermed *avkrefte*s.

5.5.Oppsummering og grunnlag for hypotesene

På bakgrunn av de empiriske funnene har jeg i tabell 5.35 presentert en skjematisk oversikt for og viser hvilke forskningsspørsmål som ble bekreftet og avkreftet i forhold til hypotesene:

1. *Dess større kommunene er, dess mer vil de satse på lederutvikling.*
2. *Kommuner styrt av et borgerlig regime vil satse mer på lederutvikling enn sosialistisk styrte kommuner.*

Tabell 5.35 Skjematisk framstilling av forskningsspørsmål vs hypoteser.

| Variabler | Størrelse | | Politisk ståsted | |
|--|-----------|-----------|------------------|-----------|
| | Bekreftet | Avkreftet | Bekreftet | Avkreftet |
| Forskningsspørsmål vs Hypotese | | | | |
| Det er utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen | x | | | x |
| Det gjennomføres regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse | | x | | x |
| Det utvikles individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse | | x | | x |
| Det blir foretatt en sertifisering av alle mellomledere med hensyn til lederferdigheter/kompetanse | | x | | x |
| Det tilrettelegges for lønnsopprykk for mellomledere som har gjennomført lederutdannelse | | x | | x |
| Gjennomført lederutdannelse er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling | x | | | x |
| Forhold angående lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtalen | x | | | x |
| Det er etablert en oversikt over alle medarbeidere som tar lederutdanning | | x | | x |
| Det er etablert en lederavtale med alle mellomledere | x | | | x |
| Tilbyr kommunen permisjon med lønn ved gjennomføring av lederutdanning | x | | | x |
| Tilbyr kommunen permisjon uten lønn ved gjennomføring av lederutdanning | | x | x | |
| Tilbyr kommunen dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning | x | | | x |
| Setter kommunen som vilkår om bindingstid ved dekking av utgifter eller ved permisjon | | x | | x |
| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederutdanning? | x | | | x |
| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om ledererfaring? | x | | x | |
| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederferdigheter/egenskaper? | x | | | x |
| Hvor stor prosentvis andel utgjør lederutvikling av kommunens totale lønnsbudsjett? | x | | x | |

6. Oppsummering

Jeg vil i dette kapittelet ta utgangspunkt i spørreundersøkelsens 4 hovedområder; kommunenes rutiner i forbindelse med lederutvikling, hvordan kommunene tilrettelegger for gjennomføring av lederutdanning, hvordan kommunene rekrutterer til mellomlederstillinger og kommunenes økonomiske prioriteringer ift fokus på lederutvikling. Jeg vil trekke ut det jeg mener er det sentrale for å belyse min todelte problemstilling;

2. *I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?*
3. *Hva kan forklare variasjonen av kommunenes satsing?*

6.1.I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?

Mine hovedfunn knyttet til første del av problemstillingen er følgende;

1. *Kommunene har lite gjennomgående rutiner for lederutvikling.*
2. *Kommunene bruker ikke lønn og stillingsopprykk som incentiver for å motivere til kompetanseutvikling for lederne.*
3. *Kommunene støtter den enkelte mellomleders lederutvikling.*
4. *Kommunene har mer fokus på lederferdigheter/egenskaper enn formell lederkompetanse.*
5. *Kommunene har i liten grad oversikt over hvilke økonomiske ressurser de bruker på lederutvikling.*

Mitt hovedfunn til første del av problemstillingen er at det i liten grad er etablert overordnede rutiner for lederutvikling i norske kommuner. Det vil si at kommunene vil gå en fremtid i møte, hvor kommunale politikere, og den kommunale toppledelse, ikke har satt på agendaen et strategisk fremtidig kompetanseperspektiv for sine mellomledere. Når jeg da innledet denne studien med en påstand om at god ledelse fremover vil være svært viktig for kommunene for å sikre høy kvalitet på tjenestene, samtidig som en har fokus på effektivitet (Baldersheim og Rose, 2005) så er det funnet bekymringsfullt.

Nå finner jeg likevel noen innslag av strategisk tenkning. Det er etablert enkelte rutiner, men da på et mer individuelt ledernivå enn som et organisatorisk verktøy – og det største funnet er kanskje betydningen av medarbeidersamtalen som verktøy for avdekking av kompetansebehov. Dette funnet underbygges av hvor få kommuner som gjennomfører en

regelmessig kartlegging av mellomledernes behov for lederutdanning. Regelmessig kartlegging av mellomledernes behov for lederutdanning vil være en rutine som vil være vesentlig som grunnlag for en overordnet strategisk kompetanseplanlegging. Kompetanse er i stadig endring, og ved å unnlate å holde den ved like vil kompetansen forvitte på sikt (Lai, 2004). Funnene skaper et bilde av at kommunene legger til grunn at de kan rekruttere den kompetansen de vil ha, og at det blir et personlig ansvar å vedlikeholde og øke lederkompetansen. Bruk av lederavtaler underbygger dette ved at det i slike kontrakter pålegges mer ansvar på den enkelte leder til å mestre de oppgavene en er satt til.

Få kommuner bruker lønn og opprykk til høyere lederstillinger som incentiv for å motivere til at ledere skal ta lederutdanning. Det kan synes som at kommunene i større grad ser til andre motiver for å beholde eller å rekruttere lederkompetanse, og kanskje legger til grunn at av de ansatte er opptatt av andre vilkår som trivsel, reisevei, beliggenhet etc som viktigere (Hilsen og Hagen, 2013). Kommunene er avhengig av at mellomlederne selv ønsker å heve sin lederkompetanse, og funnene viser at kommunene ikke har rutiner for å belønne dette utover den egenutviklingen en kompetanseutvikling utgjør. En kan da spørre seg om dette er nok for mellomlederne til å fortsette å ta ansvar for egen lederutvikling, eller om kommunene burde innføre incentiver for å fremme den enkeltes motivasjon for kompetanseutvikling.

Samtidig som kommunene har større fokus på kompetanseutvikling kommer behovet for å tilrettelegge for gjennomføring av lederutdanning (Nordhaug, 1998). Det er de færreste som har mulighet for å tre ut av yrkeslivet for å ta utdanning, slik at mange er avhengig av en eller annen tilrettelegging fra arbeidsgiver for at det skal la seg gjøre. Kommunenes viser at de tilrettelegger i utstrakt grad. Mange vil også se på tilretteleggelse for kompetanseutvikling som et positivt tiltak som bidrar til at ansatte blir værende i arbeidsforholdet da de opplever å få faglig og personlig utvikling (Moland & Egge, 2000). Kompetanseutvikling og å rekruttere internt er også en måte for kommunene å skaffe seg kompetanse (Nordhaug, 1998), og er det slik at enkelte kommuner har en bevisst strategi for å rekruttere kompetanse eksternt mens andre kommuner satser i større grad på intern kompetanseutvikling samt det å beholde den. Funnene viser to ulike satsinger som hvert kan være ledd i å oppnå ønsket kompetanse, ekstern rekruttering av kompetanse samt intern kompetanseutvikling.

Om ikke kommunene får ønsket kompetanse ved ansettelser vil det kreve større strategisk satsing for å utvikle kompetansen i ettertid. Undersøkelsen viser at kommunene sett under ett i større grad setter krav om ledererfaring enn lederutdanning når de utlyser

mellomlederstillinger, mens det i størst grad settes krav om lederferdigheter/egenskaper. Om ikke kommunene lykkes med gode rekrutteringer eller intern rekruttering og kompetanseheving, blir gjerne løsningen innleid kompetanse, interkommunalt samarbeid eller kjøp av tjenester fra andre, for eksempel konsulenter (Nordhaug, 1998).

Da det er større fokus på kompetanseutvikling i kommunene vil dette også gjenspeile seg økonomisk (Nordhaug, 1998). Undersøkelsen viser at det er store forskjeller i hvor stor grad kommunene bruker økonomiske ressurser for å øke lederkompetansen til sine medarbeidere. En stor del av kommunene svarer at de ikke vet hvor mye de bruker av sitt totale lønnsbudsjett på lederutvikling, noe jeg mener er oppsiktsvekkende. Flest kommuner svarer at de bruker under 1% av lønnsbudsjettet, og tallet er således slik jeg forventet. Positivt i funnene er at det synes som at det er en del kommuner som bruker større del av lønnsbudsjettet enn jeg forventet at de ville, og dette kan tyde på at enkelte kommuner har et mer strategisk forhold til lederutvikling enn kommunene generelt har.

6.2.Hva kan forklare variasjonen i kommunenes satsing?

Jeg har i avsnitt 6.1 kommentert hovedfunn å belyse den første delen av problemstilling, og jeg vil nå trekke fram hovedfunn som kan knyttes til andre del av problemstillingen; variasjon i kommunenes satsing.

1. *Kommunene har i varierende grad rutiner som gjenspeiler dere behov for lederkompetanse.*
2. *De største kommunene har utarbeidet en overordnet strategi for lederutvikling uten å kjenne behovet.*
3. *De minste kommunene har strategi for tilrettelegging ved intern kompetanseutvikling.*
4. *Større kommuner har størst fokus på å sikre ønsket lederkompetanse ved rekruttering.*
5. *Borgerlig styrte kommuner bruker mer økonomiske ressurser på lederutvikling enn sosialistisk styrte kommuner.*

De største kommunene har i større grad utarbeidet overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne enn de minste kommunene. Funnene gjenspeiler at kommunene i større grad har rutiner ut fra dere behov, altså at kommunene har ulike behov fra størrelse på kommunene (Baldersheim og Rose, 2005). Dette undergraver likevel ikke viktigheten for de mindre kommunene også å ha en overordnet strategi. Således burde det være viktig at de mindre kommunene hadde gode strategier for kompetanseutvikling for lederne, slik at de er så godt rustet for utfordringer som mulig. Funnene viser at de minste kommunene ikke har kartlagt mellomledernes behov for lederutdanning, selv om en del gjerne blir ivaretatt gjennom dialog med den enkelte leder. Det vil likeså være viktig for de store kommunene å kartlegge behovet for å identifisere hvilken kompetanse de vil trenge og ikke minst hvordan de skal anskaffe den (Furuberg mfl, 2008). Mindre kommuner er i større risiko for at uforutsette situasjoner kan bli for komplekse til at de klarer å håndtere dem.

Kontinuerlig endring og rask faglig utvikling vil gjøre at det stadig vil bli behov for kompetanseutvikling. (Selstad mfl, 2012). Utviklingen gjør at de minste kommunene i større grad må etablere gode rutiner for å kartlegge hvilken kompetanse de har, hva de trenger og hvordan de skal utvikle den om de skal klare å følge med utviklingen. Dette vil også være viktig for de større kommunene, men de vil oftest ha en bedre bredde i kompetansegrunnlaget som gjør at de i det minste besitter nødvendig kompetanse. De vil gjerne oppleve større risiko

for at de ikke klarer å følge utviklingen om de ikke har grunnlag nok for å kunne omstille seg raskt nok til nye utfordringer ved at de blir for uoversiktlige og tungroddede (Baldersheim og Rose, 2005).

Selv om alle kommuner i stor grad tilbyr tilrettelegging i form av å tilby permisjon med lønn, er det likevel de minste kommunene som i størst grad gjør det. Funnene viser at de minste kommunene i størst grad har strategi for å tilrettelegge for at mellomledere kan ta lederutdanning ved at de tilbys permisjon med eller uten lønn. Funnene kan tyde på at jo mindre kommuner, jo større grad av tydelig strategi for tilrettelegging av muligheter for å opparbeide seg ønsket kompetanse. Mindre kommuner ser seg gjerne tvunget til å forsøke å beholde den økte kompetansen. Med bruk av bindingstid kan kommunene «avle» fram ønsket kompetanse systematisk ut fra kommunens strategiske mål (Hilsen og Hagen, 2013).

Å satse på riktig kompetanse i rekruttering av nye ansatte vil være viktig fra et problemløsningsperspektiv (Lai, 2004). Store kommuner har gjerne større tilfang av søkere og vet at de dermed kan søke etter ønsket kompetanse i større grad enn de minste kommunene. Således kan det synes som at det er dette de gjør ut fra en erfaring om at deres virkelighet er blitt slik ((Baldersheim og Rose, 2005). Det kan synes som at de store kommunene har en bevisst strategi for lederutvikling når de rekrutterer eksternt med at de i høy grad både setter krav om lederutdanning, ledererfaring og lederferdigheter/egenskaper i utlysningstekst. Om ikke kommunene lykkes med gode rekrutteringer eller intern rekruttering og kompetanseheving, blir gjerne løsningen innleid kompetanse, interkommunalt samarbeid eller kjøp av tjenester fra andre, for eksempel konsulenter. Dette kan fortone seg på kostbart og tidkrevende. Dette blir gjerne oftere virkeligheten for mindre kommuner med mindre breddekompetanse, samtidig så kan det i enkelte tilfeller være en god løsning om det er snakk om kompetanse en kun har behov for i en kort periode (Nordhaug, 1998).

Med utgangspunkt i at kommuner generelt sett bruker lite økonomiske ressurser på lederutvikling syner svarene at de borgerlig styrte kommunene i større grad at de har høyere andel kommuner som bruker mellom 1 og 5% av det totale lønnsbudsjettet. Dette samsvarer med hypotesen i motsetning til de fleste andre variablene i forhold til rutiner, tilrettelegging for lederutdanning og ved rekruttering til lederstillinger. Borgerlig styrte kommuner ut fra politisk teori har større fokus på et markedsstyrt samfunn (Birkeland, 2012), at de i større grad vil bruke økonomiske ressurser på strategisk lederutvikling var forventet. Likeså har borgerlig

styrte kommuner også et positivt trekk med at de i betydelig høyere grad har oversikt over hvilke ressurser de bruker på lederutvikling enn sosialistisk styrte kommuner.

At ikke funnene viser større forskjeller mellom borgerlig og sosialistisk styrte kommuner, som representerer «høyre» og «venstre» siden i norsk politikk er overraskende med hensyn til at de har vesentlige ulikheter i tilnærming til samfunnet. Jeg ville ut fra dette forventet at «høyre» siden som har trekk i form av å være mer markedsstyrt og fremme prinsipp om eiendomsrett og de privatrettslige rettigheter enn «venstre» siden, som har trekk i form av større grad av kollektivtenkning og fokus på detaljstyring og regulering av velferdsgoder (Baldersheim og Rose, 2005), i større grad ville hatt fokus på strategisk lederutvikling for å styrke kommunene.

6.3. Avsluttende kommentarer

Utgangspunktet mitt for studien var å undersøke norske kommuners satsing på lederutvikling hvor jeg innledningsvis presenterte min todelte problemstilling;

1. *I hvilken grad satser norske kommuner på lederutvikling?*
2. *Hva kan forklare variasjonen i kommunenes satsing?*

Undersøkelsen viste at kommunene har lite gjennomgående rutiner for lederutvikling, altså liten grad av strategisk plan for kompetanseutvikling overfor kommunale mellomledere. Mens 2/3 ikke har etablert en overordnet strategi for lederutvikling, er det likevel 1/3 som har det, og hva som kjennetegner disse blir interessante å identifisere. Det kom også klart fram at kommunene ikke bruker kjente incentiver som lønn og stillingsopptrykk for å motivere til kompetanseutvikling blant lederne. Selv om studien viser at kommunene i liten grad har gjennomgående rutiner for lederutvikling, utmerker det seg et bilde av at kommunene har et mer individuelt perspektiv ved at de i stor grad er med på å tilrettelegge for den enkelte mellomleders gjennomføring av lederutdanning, eventuelt at dette er initiert av den ansatte selv. Undersøkelsen viste også at kommunene har større grad av fokus på lederferdigheter/egenskaper enn formell kompetanse. Videre så var det oppsiktsvekkende høy andel av kommuner som ikke hadde oversikt over hvor store økonomiske ressurser de bruker til lederutvikling, og dette må ses i sammenheng med kommunenes lave grad av helhetlig strategisk plan for lederutvikling.

Jeg testet to variabler mot empirien for å se om jeg kunne finne forklaring på variasjon i kommunens satsing på lederutvikling, henholdsvis størrelse og politisk ståsted. Jeg utarbeidet to hypoteser for å belyse problemstilling, og jeg fant støtte i analysen til at størrelse er en variabel som kan forklare variasjon i kommunenes satsing på lederutvikling. Jeg fant imidlertid ikke støtte i at kommunenes politiske ståsted kunne forklare variasjon. Det kom fram at de største kommunene i større grad har utarbeidet en overordnet strategi for lederutvikling, men at de i liten grad kartlegger behovet og har således et dårlig grunnlag for strategisk plan for lederutvikling. De minste kommunene viser i sterkere grad enn større kommuner at de støtter mellomledere som velger å ta lederutdanning ved at de tilrettelegger ved å tilby permisjon og økonomisk støtte. At de også i sterkere grad setter vilkår om bindingstid når de tilrettelegger kan tyde på at de er bevisste på at de søker å beholde «avlet» kompetanse. De største kommunene viste i større grad at de hadde rutiner for å sikre seg ønsket kompetanse ved rekruttering av nye mellomledere ved at de i større grad setter krav om både lederutdanning, ledererfaring og lederferdigheter/egenskaper.

Studien viser lite variasjon mellom kommunene som kan forklares med bakgrunn i deres politiske ståsted. Det som viste tydeligst variasjon som kan forklares i lys av kontingensteorien er de borgerlig styrte kommunene som i størst grad hadde oversikt over bruk av økonomiske ressurser til lederutvikling, samt at de hadde høyere andel kommuner som brukte mellom 1 og 5 % av kommunens totale lønnsbudsjett på lederutvikling. Undersøkelsen viser totalt sett at det ikke er holdepunkt for å si at variasjon i kommunenes satsing på lederutvikling kan forklares med om de er styrt av et borgerlig eller sosialistisk regime. Det ville vært interessant om andre hadde videreutviklet studien i senere forskning, og sett på andre antagelser for å sett om det var andre forklaringer på variasjon mellom kommunene enn det jeg har identifisert.

Det vil fremover være viktig for kommunene at de har tiltak for å gjennomføre kompetanseheving internt i organisasjonen, samtidig som at de også har fokus på målrettet rekruttering. Intern kompetanseheving kan også få ringvirkninger i form av fornøyde medarbeider som er med på å skape et godt omdømme om en god arbeidsplass, som igjen legger et godt grunnlag for rekrutteringsprosessen (Moland & Egge, 2000). Rekruttering og nyansettelser er kostnadskreven (Opstad, 2006). Dette kan blant annet unngås til en viss grad med å arbeide for å beholde personer i stillingene sine. Å redusere sykefravær har det vært stort fokus på de senere år både i kommunene men også i statlige og private bedrifter (Nav.no). Det er gjerne mellomlederne som skal drive dette arbeidet i tillegg til en allerede

hektisk arbeidshverdag. Det blir viktig for kommunene at de har et spesielt fokus på lederne at de blir ivaretatt og at det ikke blir en gjennomgående utskiftning av dem som vil få en stor ringvirkning nedover i organisasjonen.

Kontinuerlig endring og rask faglig utvikling vil gjøre at det stadig vil bli behov for kompetanseutvikling. (Selstad mfl, 2012). Utviklingen gjør at kommunene i større grad må etablere gode rutiner for å kartlegge hvilken kompetanse de har, hva de trenger og hvordan de skal utvikle den om de skal klare å følge med utviklingen. Situasjonen nå synes som at ansvaret hviler på den enkelte leder, og det vil være katastrofalt om denne utvikling fortsetter både i forhold til kompetanseperspektivet men også med respekt for de behovene mellomlederne har for å kunne gjøre en best mulig jobb for kommunene. Skal mellomlederne gjøre en best mulig jobb, må kommunene tilrettelegge for det og øke anerkjennelse og satsing på lederutvikling!

6.4. Implikasjoner

Noe av det som har vært interessant i arbeidet med studien har vært om jeg ville finne noe som kommunene kunne gjøre seg nytte av. En av mine hypoteser var at store kommuner hadde bedre rutiner for å kartlegge og ivareta kommunenes behov for kompetanseutvikling innen ledelse. Undersøkelsen støtter hypotesen, og det bør være viktig for de mindre kommuner å øke sitt fokus på lederutvikling. Små kommuner har større vansker enn store kommuner til å rekruttere ønsket kompetanse, og jeg mener at konsekvensen av det bør være at de har større fokus og etablerer strategier både for hvordan de i større grad bør rekruttere ønsket kompetanse, men også å ha rutiner og legge til rette for å oppnå nødvendig kompetanse. Mindre kommuner har også mindre forhold å holde oversikt over, noe som bør gjøre at å kartlegge og lage strategier ikke behøver å være for tid og ressurskrevende.

Jeg mener at det uansett til slutt vil lønne seg å legge til rette for at kommunale mellomledere er i stand til å lede i en kommunal hverdag som er under et stadig press for å gi best mulig kvalitet på tjenestene så effektivt som mulig. Jeg mener også at det også bør komme sentrale føringer gjennom sentralt forankrede lederutviklingsprogram samtidig som det tilføres ressurser slik at kommunene får et incentiv til å ta nødvendige grep for kommunenes framtidige eksistens.

Litteraturliste

Agenda Utredning & Utvikling (2006): *Kompetanseutfordringer i kommunene. Strukturelle forskjeller og lokale opplevelser.* I samarbeid med Econ.

Baldersheim, Harald og Rose, Lawrence.E. (2005): *Det kommunale laboratorium.* Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Birkeland, Gunvor. (2012): *Fylkespolitikeren - Passiv aktør eller aktiv støttespiller?* En studie blant fylkeskommunalt mellomledere om hvordan de opplever den politiske støtten i sitt arbeid med å nå vedtatte mål. Universitetet i Agder. Masteroppgave

Borge, L-E mfl. (2012): *Bedre måling av kvalitet i kommunene.* Rapport nr 02/12. Trondheim: SØF

Borge,L-E., Pettersen,I. (2012): *Effektivitet i kommunale tjenester: Analyser for 2009 og 2010.* Rapport nr 03/12. Trondheim: SØF

Brandi, Søren, Hildebrandt, Steen og Nordhaug, Odd (2001): *Kompetansegullet @ det nye arbeidsliv.* Oslo. J.W. Cappelens Forlag AS

Bukve, Oddbjørn. (1993): *Kommunal forvaltning og planlegging.* Oslo. Det norske samlaget.

Engelsrud, Gerd. (2009): *Styring og vern. Arbeidsrett i kommuner og fylkeskommuner.* Oslo. Cappelen Damm AS.

Furuberg, J., Gramo, A.-C., Årethun, T. (2008): *Arbeidsmarkedet fram mot 2030-noen perspektiver.* NAV. Hentet 30.03.13: <http://nav.no/805383612.cms>

Gilbert, T.F. (1978): *Human Competence: Engineering Worthy Performance.* New York: McGraw-Hill

Hilsen, Anne Inga og Tønder, Anna Hagen (2013): *«Saman om» kompetanse og rekruttering – en kunnskapsstatus.* Fafo-notat 2013:03

Jacobsen, Dag Ingvar (2005): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Kristiansand. Høyskoleforlaget.

Johannessen, Asbjørn. (2007): *Introduksjon til SPSS*. Oslo. Abstrakt forlag AS.

Johannessen, Asbjørn., Tufte, Per Arne. Og Christoffersen, Line (2010): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo. Abstrakt forlag AS.

Kommunal- og Regionaldepartementet (2012): *Kommunal organisering 2012*. NIBR-Rapport 2012:21

Kommunal- og Regionaldepartementet (2013): Hentet 20.05.13:

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/tema/kommunejuss/kommunestruktur-/historikk-2.html?id=555878>

Lai, Linda. (2004): *Strategisk kompetansestyring*. Bergen. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Levin, M. og Klev, R. (2002): *Forandring som praksis-læring og utvikling i organisasjoner*. Bergen. Fagbokforlaget

Mld.St.10 (2012/2013) God kvalitet – trygge tjenester Kvalitet og pasientsikkerhet i helse- og omsorgstjenesten

<http://www.regjeringen.no/nb/dep/hod/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-10-20122013.html?id=709025>

Mintzberg, H. (1979): *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall inc.

Moland, L. & Egge, M. (2000): *Kommunal sektor. Bedre enn sitt rykte? Strategier for å rekruttere og beholde arbeidskraft*. Fafo-rapport 337.

Nordhaug, Odd (1998): *Kompetanseutvikling og ledelse*. Oslo. Tano Aschehoug

Nordhaug, Odd (2004): *Strategisk kompetanse ledelse*. Oslo. Universitetsforlaget AS

Nordhaug, Odd, Hildebrandt, S. og Brandi, S. (2008): *Ledelse for fremtiden, et humanistisk perspektiv*. Oslo. Forlag1

Opstad, Leiv. (2006): *Økonomistyring i offentlig sektor*. Oslo. Gyldendal Norsk Forlag AS.

- Pikkala, S. (2005):** *Kontingensteori – fange av eller tilpassing til omgivelsene?* I H. Baldersheim & L.E. Rose, Det kommunale laboratorium (ss.209-229). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Schaug, N (2010):** *Leder i kommunen: i samspill med administrasjonen, politikere og innbyggere.* Oslo. Kommuneforlaget.
- Selstad, T., Dølvik, T., Hompland, A., Lesjø, J.H & Ringholm, T. (2012):** *Scenarier for kommunesektoren. 2012-2037. ØF-rapport nr. 1, 2012. Østlandsforskning.*
- Stamsø, M.A. (2005):** *Velferdsstaten i endring: norsk helse- og sosialpolitikk ved starten av et nytt århundre.* Oslo. Gyldendal Akademisk.
- Øgar, P og Hovland, T. (2004):** *Mellom kaos og kontroll: ledelse og kvalitetsutvikling i kommunehelsetjenesten.* Oslo. Gyldendal Akademisk.

Velkommen til undersøkelsen!

Undersøkelsen er ledd i en studie i forbindelse med masteroppgave i kommunalledelse. Tema for studien er ledelse i norske kommuner, og undersøkelsen vil gi informasjon om hvordan norske kommuner ivaretar sine behov for lederkompetanse for sine mellomledere.

Når det i undersøkelsen refereres til lederutdanning, menes studiegivende utdanninger med minst 60 studiepoeng (1 årsenhet).

Når det refereres til kompetanseutvikling, menes ulike eksterne kurs og utdanningsprogram med mindre enn 60 studiepoeng, evt uten studiepoeng.

Håper du finner undersøkelsen interessant!

Med vennlig hilsen

Ingunn Toft

Universitetet i Agder



Kommunen har rutiner for å tilby videreutdanning i form av:

| | Ja | Nei | Usikker |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Det er utviklet en overordnet strategi for utvikling av lederkompetanse blant mellomlederne i kommunen. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Det gjennomføres regelmessig kartlegging av den enkelte mellomleders behov for videreutdanning innen ledelse. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Det utvikles individuelle utviklingsløp for å sikre den enkelte mellomleders lederkompetanse. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Det blir foretatt en sertifisering av alle mellomledere med hensyn til lederferdigheter/kompetanse. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Det tilrettelegges for lønnsopprykk for mellomledere som har gjennomført lederutdanning. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Gjennomført lederutdanning er en forutsetning for å få opprykk til høyere lederstilling. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

| | Ja | Nei | Usikker |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Forhold angående lederutdanning inngår som sentral del av den årlige medarbeidersamtalen. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Det er etablert en oversikt over alle mellomledere som tar lederutdanning. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |
| Det er etablert en lederavtale med alle mellomledere. | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> |

Tilrettelegger kommunen for mellomledere som tar lederutdanning?

| | Sjelden | Noen ganger | Ofte | Alltid | Usikker |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Tilbyr kommunen permisjon med lønn ved gjennomføring av lederutdanning? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Tilbyr kommunen permisjon uten lønn ved gjennomføring av lederutdanning? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Tilbyr kommunen dekking av utgifter i forbindelse med gjennomføring av lederutdanning? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Setter kommunen som vilkår om bindingstid ved dekking av utgifter eller ved permisjon? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Ved rekruttering av mellomlederstillinger i kommunen:

| | Sjelden | Noen ganger | Ofte | Alltid | Usikker |
|--|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederutdanning? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om ledererfaring? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| Er det i utlysningstekst vanlig med krav om lederferdigheter/egenskaper? | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

Hvor stor prosentvis andel utgjør lederutvikling av kommunens totale lønnsbudsjett?

- (1) ☐ Under 1%
- (2) ☐ 1%-3%
- (3) ☐ 3%-5%
- (4) ☐ Over 5%
- (5) ☐ Usikker

Takk for dine svar!

Svarene er nå lagret.

